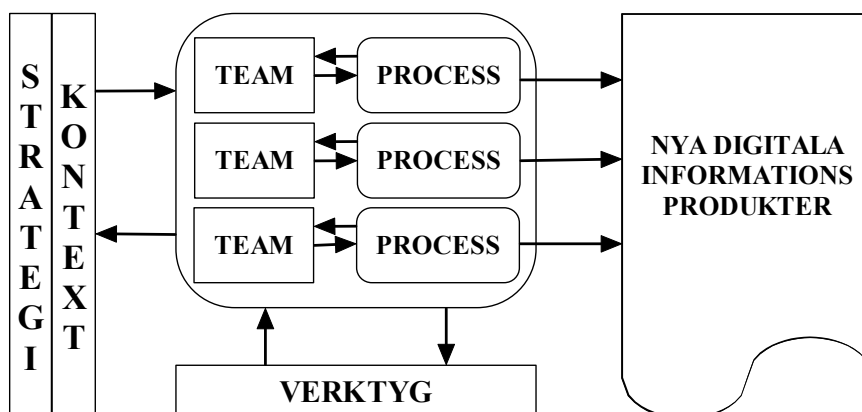




INFOLUTION



Business evolution through the use of digital information



Abstract:

Detta arbete skapar en unik modell för affärsutveckling. Modellen är unik eftersom den tar utgångspunkt i digital information och utnyttjar kraften som informationsteknologi kan tillföra, för att skapa nya produkter. Modellen fyller därmed behovet av en ny modell med dessa förutsättningar. Affärsutvecklingsmodellen kallas för Infolution och stödjer företag att differentiera och diversifiera sitt produktutbud med hjälp av befintlig information. Infolutions alphaversion utvecklades genom att utgå ifrån befintlig teori. Infolution alpha identifierade fyra huvuddelar, kontext genom strategi, team och människor, process, och verktyg, vilka utgör Infolutions helhet. Infolution alpha tillämpades på ett företag i en fallstudie. Infolution alpha vidareutvecklades av erfarenheterna från fallstudien och Infolution beta skapades, vilket blev den slutliga modellen i rapporten. Det drogs slutsatser att Infolution beta är en mycket bra grund att utgå ifrån vid affärsutveckling av IT och informationsbaserade produkter. Infolution beta måste dock vidareutvecklas främst genom fler empiriska prövningar innan den kan ta steget från betaversion till att betraktas som en första skarp version, Infolution 1.0.

Författare:
Henrik Andersson

Handledare:
Dick Ericsson

Institutionen för Informatik
Handelshögskolan vid
Göteborgs Universitet
IA7400 Magisteruppsats 20 p.
Vårterminen 2001

Innehållsförteckning

1	Introduktion	3
1.1	Syfte	5
1.2	Informatikperspektivet	5
1.3	Frågeställning	6
1.4	Målgrupp	6
1.5	Disposition	6
2	Metod	7
2.1	Bakgrund till rapporten	7
2.2	Metod för modellutveckling	8
2.3	Procedurellt tillvägagångssätt	10
2.4	Fallstudie Sign, undersökningsgrupp	11
2.5	Förväntat resultat	12
3	Resultat	13
3.1	Modell för Infolution	14
3.1.1	Innovationssystem	14
3.1.2	Infolution och innovationssystem	16
3.2	Strategisk kontext	19
3.2.1	Strategier för tillväxt och utveckling	19
3.2.2	Infolution och strategier för tillväxt och utveckling	20
3.2.3	Strategi för hantering av framtiden	21
3.2.4	Infolutions strategi för hantering av framtiden	22
3.3	Process	22
3.3.1	Utvecklingsprocesser i innovationssystem	23
3.3.2	Synsätt på processens drivkrafter	24
3.3.3	Infolution och processen	25
3.4	Team och människor	26
3.4.1	Roller i innovationssystem	27
3.4.2	Roller i Infolution	29
3.5	Verktyg	29
3.5.1	Associationsmodellen	30
3.5.2	Kartläggning av informationstillgång	30
3.5.3	Kunder	33
3.5.4	Nya produkter	36
3.5.5	Prissättning	40
3.5.6	Grundläggande begrepp och synsätt på prissättning	40
3.5.7	Infolutions prissättning	42
3.6	Fallstudie och tillämpning av Infolutions idégenerering	50
3.6.1	Avgränsningar i fallstudien	50
3.6.2	Kartläggning av information och kunder	51
3.6.3	Kartläggning av produktidéer	51

3.6.4	Prissättning	52
3.7	Analys och rekommendationer	56
3.7.1	Kartläggning av information och kunder	56
3.7.2	Kartläggning av produktidéer	56
3.7.3	Prissättning	56
4	Slutsatser och diskussion	58
4.1	Modellen	58
4.1.1	Infolution	58
4.1.2	Informatik och Infolution	59
4.2	Fallstudie	61
4.3	Generell diskussion	61
4.3.1	Definition av Informatik	61
4.3.2	Metod för modellutveckling	62
4.3.3	Infolutions tillämpbarhet	62
4.3.4	Avslutande kommentarer	63
	Källförteckning	64
	Appendix I	
	Appendix II	

1 Introduktion

Konkurrensen mellan företag är idag mycket hård och situationen kommer i framtiden att intensifieras ytterligare mot vad den är idag i form av pressade marginaler i produkters prissättningar, naturliga oligopol, mm¹. Företag som inte är av Microsofts eller IBMs storlek kommer inte ha en möjlighet till att konkurrera med en penetrerande prissättning för att uppnå den volym som de minimala marginalerna kräver². Företag måste istället hitta nya sätt att konkurrera på. Lindgren med flera hävdar att i framtiden kommer det företag vilket är bäst på att uppfylla sina kunders individuella behov kommer vara det mest framgångsrika³. Konkurrensfördelar av den här typen uppnås bäst genom diversifiering eller differentiering av företaget⁴. Med differentiering skapar företaget en mängd olika erbjudanden vilket ger kunden bättre möjligheter att välja bland företagets produkter. Detta leder till att kunden kan välja det erbjudande som uppfyller just deras behov på bäst sätt. Differentiering är med andra ord ett medel för att maximera kundnyttan⁵. Diversifieringen söker å andra sidan öka företagets omsättning genom att finna produkter för nya marknader, vilket även detta ger företaget möjligheter till ökad konkurrensförmåga⁶.

Det främsta problemet med differentiering och diversifiering ligger dock i att det är mycket dyrt att genomföra en utveckling eller innovation av ett företags produkter eller verksamhet. De ökade kostnaderna skapas framför allt genom en större personalstyrka inom områden som R & D (Research & Development) och produktion för att skapa och tillverka de olika erbjudandena⁷. Undersökningar visar att diversifiering leder till en ökad försäljning, men denna måste ställas i relation till de ökande kostnaderna för diversifieringen för att det skall på ett riktigt sätt skall kunna avgöras om diversifieringen varit lyckad⁸. Oskarsson identifierar vidare tre olika typer av diversifiering, teknologisk-, marknads-, och produkt- diversifiering. De tre olika inriktningarna kan kortfattat beskrivas enligt följande⁹:

- Teknologisk diversifiering är när företaget förändrar de teknologiska tillgångarna och kunskaperna internt för att få bredare möjligheter till nyskapande av produkter.
- Marknadsdiversifiering är när företaget utökar antalet marknadssegment och anpassar sig efter de olika segmentens behov.
- Produktdiversifiering är när produkterna utvecklas och anpassas inom ramen för produktlinjen.

Differentiering av produkter är tänkt att leda till att ge kunderna mer upplevt och verkligt värde i företagets erbjudanden och produkter samtidigt som det skall försvåra för konkurrenter att kopiera företagets koncept¹⁰. Differentieringen kan genomföras genom att fokusera på kvalitet, varumärkesbyggnad, användandet av unika distributionssystem, och framför allt genom innovativ produktutveckling eller genom kundfokusering¹¹. Differentiering är med andra ord en strategi som strävar efter att skapa unika

¹ Lindgren m.fl. (2001)

² Shapiro & Varian (1999)

³ Shapiro & Varian (1999)

⁴ Kotler, m.fl. (1998)

⁵ Norman & Ramirez (1995)

⁶ Aaker (1995)

⁷ Oskarsson (1993)

⁸ Oskarsson (1993)

⁹ Oskarsson (1993)

¹⁰ Aaker (1995)

¹¹ Aaker (1995)

kunderbjudanden oberoende av vilket verktyg som används för att skapa det unika erbjudandet.

Dessa resonemang har länge förts av marknadsförare i olika branscher. Med IT (Informations Teknologi), informationssamhällets intåg och dess nydanande produkter har situationen för innovation av företags produktutbud radikalt förändrats¹². De gamla teorierna för innovation, diversifiering och differentiering, gäller fortfarande i stor utsträckning mot traditionell tillverkningsindustri. Men när företag är IT och informationsintensiva eller arbetar med informationsbaserade produkter och tjänster så införs det ytterligare en dimension med möjligheter att tillvarata vid skapandet av produktstrategier¹³.

För att ge ett par exempel så kan IT ge företag möjligheter att behandla den befintliga informationen genom att analysera, sortera och presentera den i nya kombinationer vilket kan skapa nya produkter¹⁴. Kunderbjudanden kan även personifieras med IT utan att det krävs någon mänsklig inblandning¹⁵. I båda dessa exempel skapas det endast ökande kostnader för utveckling av IT medan tillverkningen av kundens produkt kommer kostnadsmissigt vara nära obefintlig¹⁶. Detta är en radikal skillnad mot tidigare då de stora kostnaderna för diversifiering och differentiering ofta ligger i produktionen av erbjudandena¹⁷.

”Information is costly to produce but easy to reproduce”¹⁸.

Konklusionen ovan är nyckeln till och det som möjliggör denna rapport. En direkt konsekvens av slutsatsen är att eftersom den omarbetade informationen inte är kostsam att producera, kan produkten därmed inte prissättas efter produktionskostnader, utan skall istället prissättas efter hur pass värdeadderande den är för kunden¹⁹. Prissättning av de informationsbaserade produkterna är därför även det ett område som starkt måste beaktas vid utvecklingen av ett företags produktutbud. Prissättningen ger företaget en möjlighet till att prioritera vilken diversifiering eller differentiering som är bäst för företaget och blir därigenom ett viktigt redskap när företaget skall skapa konkurrensfördelar gentemot andra konkurrenter²⁰.

Det finns enligt ovanstående resonemang en avsaknad i teorin kring produktutveckling eller innovation av ett företags produkter och marknader när de baseras på digital information och IT. De konkurrensfördelar som kan skapas genom möjligheten att kostnadseffektivt utveckla produkter och marknader är som tidigare argumenterats, mycket viktiga för företag att tillvarata. Det skapas då ett behov av en modell för att skapa dessa konkurrensfördelar. Behovet har uppstått eftersom när de befintliga modellerna skapades fanns inte tillgång till de möjligheter som IT ger idag. En konsekvens av detta är, att med hänsyn till den situation dagens företag befinner sig i, skapades modellerna ur felaktiga förutsättningar. Behovet kallar på en ny modell som tar hänsyn till de nya förutsättningarna IT har skapat, en modell som riktar sig mot företag med digital informations- och IT-baserade produkter.

¹² Shapiro & Varian (1999)

¹³ Shapiro & Varian (1999)

¹⁴ Shapiro & Varian (1999)

¹⁵ Evans & Wurster (2000)

¹⁶ Shapiro & Varian (1999)

¹⁷ Oskarsson (1993)

¹⁸ Shapiro & Varian (1999), s 21

¹⁹ Norman & Ramirez (1995)

²⁰ Shapiro & Varian (1999)

1.1 Syfte

Rapportens syfte är att skapa en första modell för affärsutveckling med ett Informatikperspektiv, för företag med digitalt informations- och IT-baserade produkter. Förutom att skapa modellen skall rapporten dessutom sträva efter att empiriskt utprova modellen genom en konkret tillämpning av modellen på ett verkligt företag.

1.2 Informatikperspektivet

Rapporten kommer således att behandla affärsutvecklingsmodellen för företag med digitalt informations- och IT-baserade produkter. Modellen skall stödja affärsutveckling genom en innovativ digitalt informationsbaserad produktutveckling det vill säga en evolution med hjälp av den informationstillgång ett företag har. Innan den konkreta frågeställningen utformas bör sambandet mellan affärsutvecklingsmodellen och Informatik klargöras eftersom modellen skall utformas med ett Informatikperspektiv.

Professor Bo Dahlbom beskriver Informatik som affärsorienterad forskning, bestående av sex delar, use orientation, theory orientation, artifact orientation, design orientation, future orientation, and customer orientation²¹.

- Med use avses fokuseringen kring användandet av tekniken. Det är själva användandet av tekniken som skall studeras och inte uppbyggnaden av tekniken.
- Theory orientation pekar ut att informatik är inriktat på att skapa teori eller modell för att stödja den snabbt diversifierade utvecklingen. Metoder anses vara för tidsberoende och dessa kommer inte att kunna fungera i ett längre perspektiv.
- En artifact är människan och dess liv, där en mängd av livet består av IT och dess användning. Artifakter består alltså av en kombination med IT och människor. Informatiks strävan är att alltid förbättra och utveckla dessa artefakter.
- Med design menas att i användningen (use) av IT är det främst designen Informatik fokuseras mot. Designen syftar då till själva utformningen av produkten och då det sätt som den konstrueras för att användas. Informatik strävar efter att förbättra denna design.
- Future orientation, det vill säga framtidsperspektiv. Perspektivet menar att Informatik skall ta hänsyn till IT områdets snabba förändring av samhälle, organisationer och våra liv. Denna medvetenhet om förändringar i kontexten är av stor vikt för Informatiken.
- Customer orientation, eller kundorientering kräver av informatik att alltid ha en kund i åtanke. Informatik tar i sitt affärsorienterade perspektiv naturligtvis hänsyn till kunden, vilket i Informatiks fall blir Sveriges företag som skall dra nytta av forskningen.

Dahlbom sammanfattar slutligen sin syn på Göteborgs Informatik på följande sätt. ”*Göteborg informatics is a theory, design, and future oriented study of the use of information technology with a clearly defined customer*”²².

Affärsutvecklingsmodellen och Informatik är således tätt sammankopplade och sammanfaller redan i beskrivningarna ovan, i följande punkter.

- Det är en modell och inte en metod som skall utvecklas.
- Modellen skall stödja affärsutveckling vilket i sig är en starkt affärsorienterad disciplin.
- Modellen syftar till att skapa innovationer genom digital information och IT, vilket gör att modellen designar nya produkter, det vill säga nya artefakter.

²¹ Dahlbom (2001)

²² Dahlbom (2001)

- Modellen skall utveckla företags affärer vilket i sig sätter krav på framtidsorientering då Modellen skall driva utvecklingen.

1.3 Frågeställning

Följande två frågeställningar har utarbetats för att uppfylla rapportens syfte.

- Hur kan modellen utformas med hjälp av befintlig teori?
- Hur bra fungerar modellen vid en konkret tillämpning?

1.4 Målgrupp

Målgruppen för rapporten är främst magisterstudenterna på det systemvetenskapliga programmet vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet. Med detta förutsätter jag att läsaren har goda kunskaper i Informatik och grundläggande kunskaper i ekonomi. Utan dessa förkunskaper kan det vara svårt att tillvarata rapportens innehåll.

1.5 Disposition

Rapporten utgörs av fyra sammanhängande delar vilka bör läsas i kronologisk ordning, den inledande introduktionen, metod, resultat och diskussion. Förutom de fyra kapitlen finns det en **Källförteckning**, **Appendix I** och **Appendix II** som är placerade i slutet av rapporten.

Introduktionen skapar en första inblick i rapportens problemområde och identifierar behovet av studien kring modellen. Den avgränsar även problemområdet och är därigenom även rapportens problematisering. Introduktionen arbetar sig fram till ett syfte och den konkreta problemställning denna rapport behandlar. Vidare beskriver avsnittet även rapportens målgrupp. Avsnittet avslutas med rapportens disposition.

Metodkapitlet inleds med en bakgrundbeskrivning av hur tankarna till rapporten har växt fram under arbetet att skapa ett företags affärsplan. Avsnittet beskriver företaget som studerats vid fallstudien, hur rapportens material samlats in, samt den procedur som använts, för att för att komma fram till resultatet. Jag skapar även en teoretisk referensram för hur metoden skall leda fram till att frågeställningen besvaras. Kapitlet avslutas med en beskrivning av vilka resultat som förväntades.

Resultatet presenterar först modellens övergripande områden och går därefter in på djupet och beskriver varje del av modellen mer utförligt. Modellen har utvecklats utifrån befintlig teori på området vilken även den presenteras i samband med att modellen beskrivs. Efter att modellen är skapad, beskrivs fallstudien. Fallstudien konkretiserar därigenom modellen ytterligare, och är samtidigt en empirisk prövning och vidareutveckling av modellen.

Slutsatserna dras kring frågeställningen, det vill säga om det har gått att skapa en modell med informatik perspektiv och hur bra den har fungerat vid tillämpningen samt hur den kan utvecklas med de erfarenheter som gjorts under studien. Det förs även en diskussion om vilken typ av företag är det lämpligt att använda modellen på. Hur den valda metoden fungerat, utvärderas kort och det diskuteras om studiens generaliserbarhet. Kapitlet avrundas med förslag till vilka områden som det behövs mer forskning inom för att göra modellen ändå mer komplett samt med rekommendationer kring litteratur i specifika ämnen för den som vill fördjupa sig i modellens olika delar.

2 Metod

Metoden har utvecklats i samarbete med Dick Ericsson, forskare vid Viktoriainstitutet i Göteborg och influerats av Thanos Magoulas, doktor i Informatik vid Göteborgs universitet. För att göra själva rapporten mer lättläst, har de mer traditionellt vetenskapliga delarna i lyfts ur till appendix I. I detta avsnitt redovisas alltså endast den metod för utveckling uppsatsen som använts, det procedurella tillvägagångssättet, samt en kortare introduktion av företaget som är föremål för fallstudien i detta kapitel. Den totala beskrivningen av företaget samt det material som använts vid fallstudien återfinns i appendix II

2.1 Bakgrund till rapporten

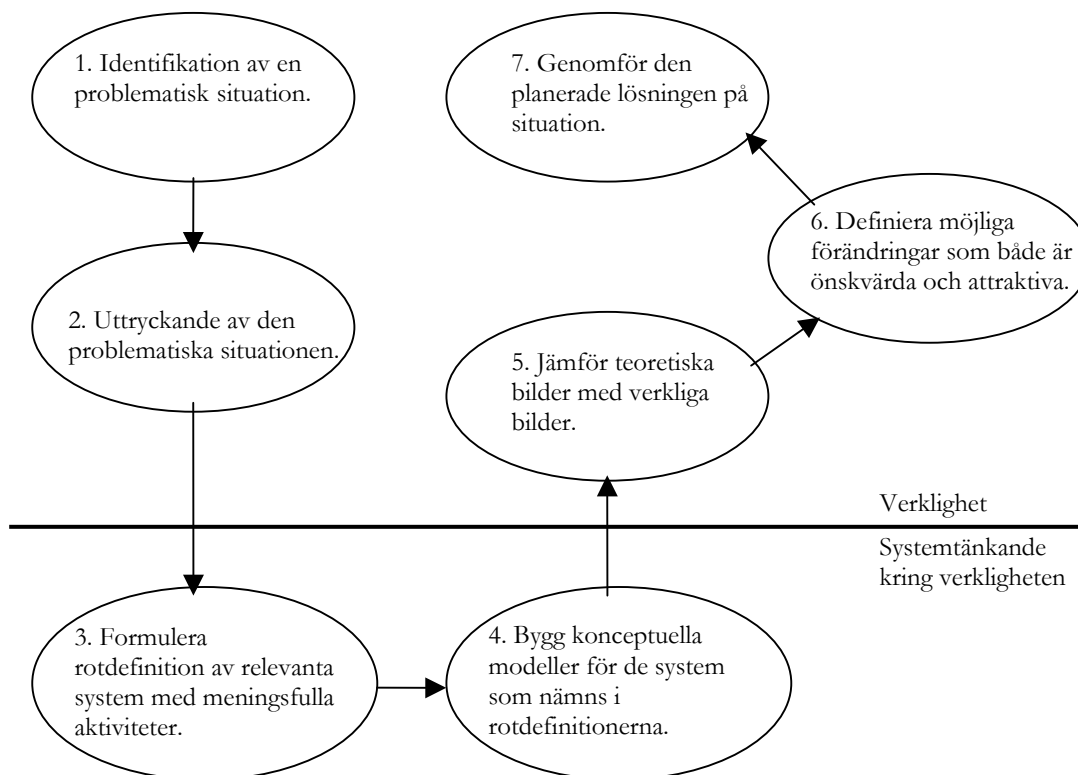
Arbetet som skulle leda fram till den här rapporten startade i oktober 2000 i samband med att jag började läsa på Entreprenörsakademiens magisterprogram vid handelshögskolan i Göteborg. På Entreprenörsakademien bedrivs det skarpa affärsutvecklingsprojekt, bland annat i samarbete med näringslivet. Jag arbetade tillsammans med ett företag tillhörande C-Technologies koncernen som heter Anoto AB. Anoto AB hade utvecklat en digital kulspeppenna som kunde registrera och minnas allt som skrevs med pennan, för att sedan överföra det nedskrivna trådlöst till andra datorer i digital form. Anoto hade ett behov av att få nya produktidéer kopplade till pennan och arbetet som skulle utföras var att ta fram idéer till nya produkter samt utforma en affärsplan till idéerna. Projektet kom senare att döpas till Sign.

Det var under utvecklandet av Signs affärsplan (appendix II) som tankarna till den här rapporten startade. Arbetet som genomfördes vid utveckling av Signs affärsplan var ett mycket kreativt arbete där det ständigt söktes efter nya sätt att skapa företaget på. Identifierandet av Signs intäktskällor var en central del av affärsutveckling. Jag insåg efter ett tag att det måste finnas fler källor till intäkter än vad som identifierats och vad som slutligen fanns med i planen. Vissa av dessa intäktskällor valdes bort eftersom de inte passade in i Signs fokus då produkterna blev så olika och kundgrupper så skilda från varandra. Under processen att ta fram och utvärdera produkter så upplevde jag en avsaknad efter ett mer strukturerat arbetssätt. Ett arbetssätt där det fanns stöd i hur processen skulle genomföras samt hur möjligheter skulle identifieras och hur valet av de bästa idéerna skulle genomföras. Vid en genomsökning av litteratur efter modeller fanns det ett flertal som gav vägledning till hur en process kunde utformas men jag lyckades inte hitta en typ av modell som inriktade sig mot IT baserade företag med digitalt informationsbaserade produkter. Det visade sig ganska snart att de andra modellerna inte tog tillvara de möjligheter som IT och digital information skapar, vilket ledde till en ännu större upplevt behov av en modell för produkter med ovan specificerade egenskaper. En annan faktor som även den höjde behovet av modellen var att vid skapandet av en affärsplan måste allting prioriteras vilket ofta görs baserat på kostnader för det nyskapade företaget. Men med den nya tekniken finns det möjligheter att skapa nya inkomstkällor till ett mycket lågt pris vilket gör det lättare att nå breake even på produkterna samtidigt som risken fördelas mellan de olika produkterna. Med en modell för den här typen av utveckling så kommer det att skapas ett stöd i affärsutvecklingsprocessen som är mycket värdefull.

Alla dessa saker sammantaget ledde fram till att jag började genomföra fler efterforskningar i ämnesområdet. Efterforskningar vilka i sin tur så småningom fick mig att skapa affärsutvecklingsmodellen.

2.2 Metod för modellutveckling

Då uppsatsen syftar till att skapa en modell så krävs det att jag själv använder mig av en metod för modellbildning, eller kombinationer av flera olika. Checklands teorier om SSM (Soft Systems Methodology) kan procedurrellt beskrivas som nedan²³. Teorierna är utvecklade för att bland annat stödja systemutvecklare i sitt arbete att kartlägga en situation där ett system skall utvecklas för att stödja verksamheten.



Figur 2-1 SSM, Soft Systems Methodology enligt Checkland²⁴.

Det krävs en viss modifiering eller tolkning av SSM för att metoden skall kunna användas för utveckling av affärsutvecklingsmodellen i denna uppsats. Metoden bör anpassas så att den kan skapa en ny modell istället för att skapa ett organisationsspecifikt IT-system. Punktlistan nedan är en direkt tolkning av SSM där de nya stegen anpassade specifikt för utveckling av affärsutvecklingsmodellen presenteras i punktform. Stegen visar hur SSM teorin används för att utveckla en ny affärsutvecklingsmodell.


1. Identifikation av den problematiska situationen vilken skapar möjligheten för affärsutvecklingsmodellen.
2. Utryck den problematiska situationen genom att problematisera kring behovet av en ny modell.
3. Sammanställ relevant teori kring ämnesområdet och identifiera huvudområden för affärsutvecklingsmodellen.
4. Bygg konceptuella modeller för affärsutvecklingsmodellen kring huvudområdena och sätt dem samman till en helhet.

²³ Lewis (1994)

²⁴ Lewis (1994)

5. Genomför en empirisk fallstudie där affärsutvecklingsmodellen praktiseras i syfte att utprova modellen.
6. Definiera differensen mellan teori och empiri och beskriv möjliga förändringar av modellen för affärsutvecklingsmodellen.
7. Utvärdera och genomför förändringarna av affärsutvecklingsmodellen.

Stegen presenterade ovan har följts under arbetet vid skapandet av rapporten. Modellen har anpassats och konkretiserats för att passa det akademiska upplägg och uppfylla de akademiska formkrav som används vid magisterarbeten vid Informatik. Konkretiseringen av metoden leder fram till det verktyg som har använts för att skapa affärsutvecklingsmodellen. De olika stegen i verktyget är dessutom anpassade för att ge en god och tydlig struktur som stämmer väl överens med de akademiska formkraven.



	Problem identifikation Steg 1, 2	Teoretiska bilder Steg 3, 4	Empiriska bilder Steg 5	Differens Steg 6	Skapa balans mellan bilder Steg 7
Modell (re) formulering	Introduktion	Resultat (Teori)			Resultat (Rekommendationer)
Modell implementering			Resultat (Fallstudie)		
Modell utvärdering				Resultat (Analys)	

Figur 2-2 Modifierad utformning av SSM

I bilden ovan visas på ett överblickbart plan hur verktyget ger ett helhetsgrepp över processen det vill säga den vertikala delen i matrisen. Processen för utvecklingsarbetet av en modell för affärsutveckling, det vill säga formulering, implementering och utvärdering, stärks även genom att det är i enlighet med ett rationellt beslutsfattande²⁵. För att det skall kunna ske en effektiv kontinuerlig iterativ utveckling av metoden krävs det att cirkeln sluts samman genom att processen starter om med en reformulering av metoden.

- Första steget i den vänstra spalten, modell (re) formulering, syftar till utformandet och skapandet av en modell.
- Nästa steg avser en implementering eller appliceringen av modellen vilken syftar till att empiriskt utprova den utvecklade modellen.
- Slutligen genomförs en utvärdering av resultatet som ligger till grund för den reformulering av modellen vilken sluter samman processen.

Dessa tre steg är delar i en iterativ process det vill säga att när tredje steget är genomfört startar processen om från början med steg ett.

Den horisontella dimensionen av verktyget ger en konkret överblick på hur metoden har implementerats och anpassats för att få formen av en akademisk rapport.

- **Problemidentifikation**

I det första steget i processen skapas en bild över varför det finns ett behov av en modell för affärsutveckling med hjälp av IT och digital information genom att

²⁵ Cats-Baril & Thompsson (1997)

problematisera kring fenomenet. Det argumenteras även varför det behöver utvecklas en ny modell.

- **Teoretiska bilder**

I steg nummer två i processen skapas det en bild över hur teorin resonerar kring problemområdet. Det är viktigt att det skapas en referensram med teorin som kan fungera som en plattform för det fortsatta arbetet.

- **Empiriska bilder**

I detta steg skapas det en överblick av de empiriska bilderna som existerar. Empirin är i denna rapport alltså en fallstudie som skall genomföras för att empiriskt utprova modellen.

- **Differens**

Nästa steg blir att genomföra en analys av den troliga differensen som uppstår mellan empiri och teori. Analysen skall sträva efter att plocka fram och peka på de olikheter som finns däremellan.

- **Skapa balans mellan bilder**

I det avslutande steget plockas det fram rekommendationer för vad som kan förändras och vad som är attraktivt att förändra för att skapa en balans mellan empiri och teori. Balansen skapas genom att både teoretiska och empiriska bilderna förändras.

SSM var den metod vilken jag först kom i kontakt med vid mina tankar om att utveckla en ny modell eftersom det är en metod som är varmt förespråkad och av tradition ofta använd på Informatik vid Göteborgs universitet. Det var på så sätt ett naturligt val att undersöka dess lämplighet för min studie. SSM passade väl in på vad som jag strävade efter att göra eftersom den kombinerar teoretiska och empiriska bilder för att utveckla en slutgiltig modell. Vilket var precis vad jag tänkte genomföra för att tillvarata kunskap samtidigt som ny utformades med hjälp av empirin. Jag sökte även efter andra metoder men fann ingen lämpligare än SSM. Bland annat undersöktes Grounded theorys lämplighet som metod men denna uteslöts eftersom den forma modeller efter förutsättningslösa empiriska studier²⁶. Att förutsättningslöst studera empirin är inte möjligt eftersom jag redan vid studiens början hade många tankar och åsikter om ämnet. Jag hade dessutom innan studien upplevt en avsaknad av modeller i empirin vilket i sig skulle ha gjort det svårt att använda grounded theory. Den stora befintliga kunskapen på området var dock den avgörande faktorn till att valet inte föll på grounded theory, eftersom jag ansåg det av stor vikt att tillvarata befintlig kunskap och då utgjorde SSM ett mycket starkare alternativ.

2.3 Procedurellt tillvägagångssätt

Tillvägagångssättet för den metod som utvecklades i föregående i kapitel, beskrivs nedan och ger en mer detaljerad genomgång av hur proceduren för framtagandet av innehållet, samt hur innehållet sedan har behandlats i processen. För att besvara frågeställningen har arbetet vid studien delats in i och genomförts i två moment.

- Modellskapande.
- Fallstudie.

²⁶ Easterby-Smith m.fl. (1991)

Momenten har genomförts i ovanstående ordning. Vid studien jag skapade först modellen genom litteraturstudier samt ett logiskt resonerande och dokumenterade denna. Först efter detta genomfördes fallstudien och modellen tillämpades på Sign.

Modellen skapades genom att kombinera de olika befintliga teorier som presenteras i litteraturen med varandra. För att genomföra en grundlig genomgång och redovisning för befintliga relevanta teorier har jag sökt litteratur i Göteborgs universitets databas GUNDA och den svenska nationella biblioteksdata-basen LIBRIS. Jag har även sökt information via fulltext databasen ABI och på Internet efter artiklar i ämnesrådet. Sökorden som använts i alla källor är: *diversifiering, diversification, prissättning, pricing, information economy, digital economy, new economy, differentiering, differentiation, innovation, segmentation, one to one marketing, kalkylering*.

Förutom dessa litteratursökningar har jag även rådfrågat Ola Hemfridsson och Dick Ericsson som är forskare vid Viktoriainstitutet i Göteborg om tips på litteratur i ämnesområdet. Även Eva Gustavsson forskare vid Gothenburg Research Institute, har hjälpt mig med litteratur, artiklar och tips på tillvägagångssätt för att utveckla modellen.

Urvalet av vilken litteratur som jag skulle göra större djupdykningar i gjordes genom att jag först läste igenom alla sammanfattningar och abstrakt på de sökträffar som jag fått. Vid läsningen av abstrakten valdes det sedan att titta närmare på de artiklar och den litteratur vilken uppfattades hade en sammankoppling med *innovativa strategier kring företag med informationsbaserade produkter*, eller de texter som inriktade sig endast mot själva produkternas *differentiering, diversifiering* eller *innovation*. Det utvalda materialet studerade ingående och det är på detta material som modellen grundar sig på.

Efter modellen skapats och färdigställt applicerades modellen på fallet Sign genom att konkret tillämpa de modeller och verktyg som utvecklats.

Efter att modellen tillämpats på Sign genomfördes det en analys. Analysen syftar till att klargöra differensen mellan empiri och teori. Fallstudiens olika delar utvärderades för att ta fram hur pass väl den aktuella modell delen fungerat för att uppfylla det syfte som delen hade. Beroende på analysens utfall gavs det rekommendationer till förbättringar eller att den aktuella delen skall behållas i befintligt skick. Modellen utvecklades på detta sätt genom både teori och empiri.

2.4 Fallstudie Sign, undersökningsgrupp

Det företag som valts ut för att konkretisera och empiriskt utpröva modellen är Sign. Sign är ett företag som idag är under utveckling hos Anoto AB inom det vertikala affärsområdet Financial transaktions. Signs produkt kan kort beskrivas som en betalningstjänst som gör det möjligt för företag att ta betalt av sina kunder. Anoto AB har utvecklat en elektronisk penna som registrerar allt som användaren skriver med den. Pennan för sedan via bluetooth vidare informationen till en dator som behandlar informationen. Signs betalningstjänst gör det alltså möjligt för användaren att endast betala med ett pennstreck och företaget kan ta betalt även om säljaren inte är fysiskt närvarande eller ens har kontakt med kunden. Signs tjänst bygger alltså på information och ett IT system som registrerar, och kontrollerar betalningsinformation samt genomför den finansiella transaktionen mellan säljare och kund. Sign är alltså ett företag med många informationskällor och spektrum av olika kunder.

Sign kan betraktas att tillhöra ”den nya ekonomin” och med sin IT och informationsbaserade produkt passar företaget mycket bra in i problematiseringens resonerande. Sign har idag endast har en produkt och det finns ett stort behov för Sign och Anoto AB att utreda på vilka sätt som produkten kan utvecklas och kundanpassas för att göra företaget än mer konkurrenskraftigt. Rapporten kombinerar på detta sätt Signs faktiska behov av utveckling och modellens behov av empiriska fallstudier. Fallstudien utgår ifrån det material som återfinns Signs affärsplan²⁷. Affärsplanen är utvecklad och skriven av författaren till denna rapport samt ytterligare två personer, Niklas Wiberg och Fredrik Andersson. Författaren bär således betraktas ha en mycket god insikt och kunskap om företaget vilket är föremål för fallstudien. För ytterligare beskrivning av Sign hänvisas till appendix II, där företaget beskrivs mycket utförligt.

2.5 Förväntat resultat

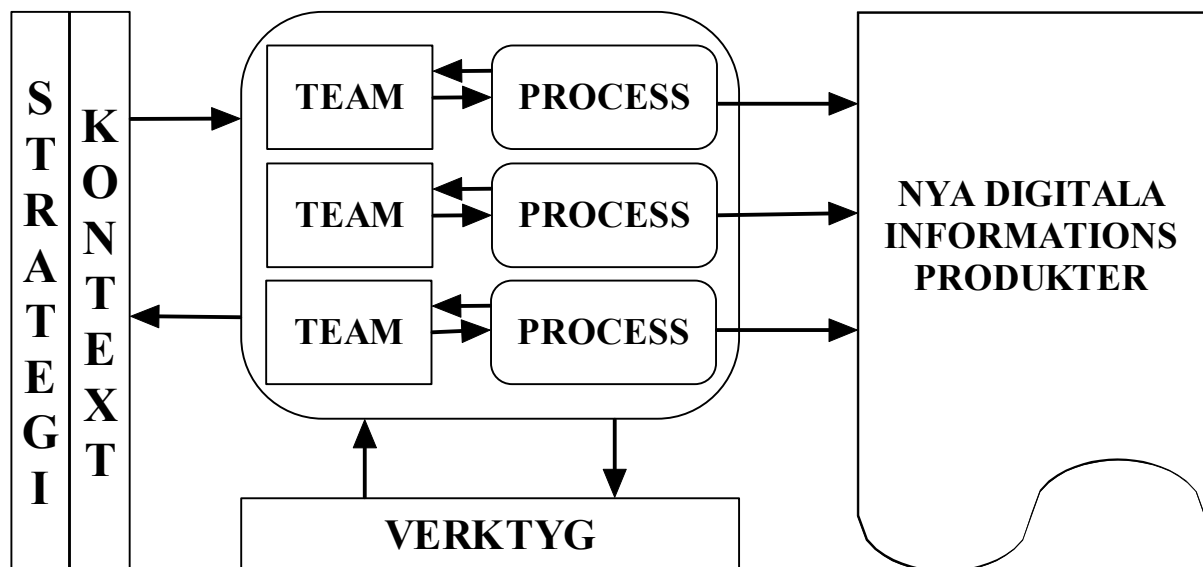
Med den metod som valts för utveckling av modellen kan det endast förväntas att modellen som skapas kommer vara en tidig första version, en så kallad betaversion. Modellen bör betraktas som beta eftersom den här rapporten gör endast en första iteration i metoden, och modellen skall betraktas som om den ständigt står under utveckling. Under denna iteration förväntas även att teorin och fallstudien inte skulle harmoniera. Det förutsätts istället att modellen skulle utvecklas både av teori och av empiri det vill säga fallstudien, vilket även den valda metoden pekar på. Modellen blir på så sätt mer komplett och applicerbar i verkliga situationer. Modellen kan dock inte betraktas som färdig i och med denna rapport utan det kommer sannolikt att krävas mycket mer utveckling och forskning. Däremot förväntas modellen vara så pass utvecklad att den skapar en grundplåt att stå på för fortsatt utveckling. Det förväntade resultatet är således modell beta 1.

²⁷ Appendix II

3 Resultat

Infolution är namnet på den affärsutvecklingsmodell som skall utvecklas. Infolution är en sammansättning av begreppen information och evolution. Namnet är samansatt av de två begreppen därför att de är grundstenarna i det modellen försöker genomföra. Infolution definieras som en modell för affärsutveckling genom en innovativ produktutveckling baserad på digital information, det vill säga en evolution med hjälp av den informationstillgång ett företag har. Infolutions modell för affärsutveckling avgränsas alltså till företag vilka har tillgång till digitaliserad information som genom bearbetning med IT (Informationsteknologi) kan skapa nya produkter.

Vad Infolution är beskrivs nu först med en helhetsmodell för att ge överblickbarhet och därefter kommer delarna beskrivas mer i detalj. Helhetsmodellen för Infolution eller dess innovationssystem illustreras med figuren nedan på ett överblickbart plan. Modellen består av fyra huvuddelar, kontext genom strategi, team och människor, process, och verktyg



Figur 3-1 En konceptuell illustration av Infolution.

Strategin skapar den övergripande kontexten och kulturen samt den inriktning som företaget skall lägga för att det skall skapas ett bra klimat för innovation och produktutveckling. Strategin och dess framtidsförhållning utvecklas dessutom iterativt av teamet och dess processer. Teamet utgörs av Infolutions andra byggsten människorna. Teamet skall vara heterogent ur organisationens perspektiv och medlemmarna skall enbart arbeta deltid med Infolution, endast ledaren skall arbeta heltid med Infolution. Som stöd för sitt arbete förser Infolution teamet med en starkt innovativ process som under stor flexibilitet ger teamet en struktur för arbetet. Teamet utvecklar processen för att den skall passa dem och processen ställer krav på vilka kompetenser som teamet behöver utvecklas med. Verktygen är till för att stödja teamet i dess process. När verktygen inte passar situationen utvecklas nya vilket skapar en kontinuerlig utveckling av verktygslådan.

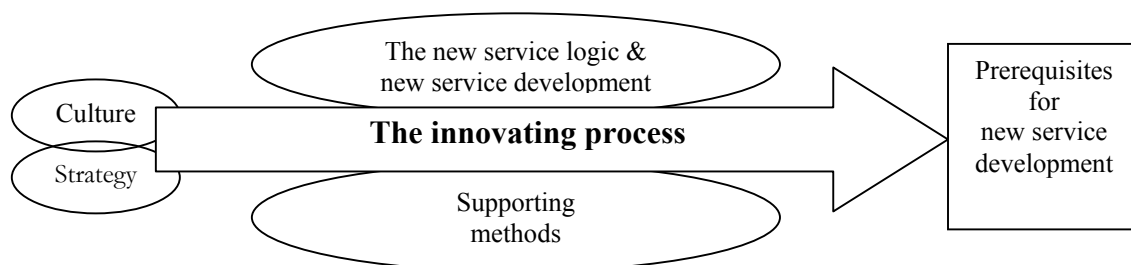
3.1 Modell för Infolution

Infolution placeras nedan in i tidigare utvecklad teori genom att först studera olika innovationssystem det vill säga övergripande helhetsmodeller för produktutveckling²⁸. Infolutions fyra grundstenar utvecklas av och relateras sedan till befintlig teori. Teorin bildar på detta sätt ett övergripande teoretiskt ramverk för begreppet Infolution och uppsatsen som helhet och visar även hur Infolution är kopplat till tidigare teori och forskning.

3.1.1 Innovationssystem

Infolution är som tidigare fastslagit en form av affärsutveckling, vilken genomförs med att driva utveckling av ett företags produktutbud eller innovation. Infolution är därför enbart en del av den helhet en organisation består av. Helheten hos en organisation vilken strävar efter att bedriva innovationsverksamhet är naturligtvis konstruerad på olika sätt beroende på vilket typ av företag det är. Den del av helheten som utgör organisationens R&D (forskning och utveckling), benämns ofta som innovationssystem²⁹. Det företag som vill bedriva Infolution bör identifiera och implementera viktiga komponenter i innovationssystemet för att Infolution skall ha en möjlighet att tillämpas. Nedan har ett antal modeller för innovationssystem presenterats och använts för att ge Infolutions innovationssystem en teoretisk referensram och identifiera de komponenter vilka utgör Infolutions innovationssystem. De olika modellerna har valts ut eftersom de har starka kopplingar till Infolution genom att de har sin fokus mot företag med digitalt baserade produkter, eller dynamiskt nyskapande genom innovationsverksamhet.

Edvardsson m.fl. har konstruerat en modell för utveckling av servicetjänster i den nya ekonomins företag³⁰. Modellen är mycket intressant för Infolution eftersom den riktar sig mot den nya ekonomins företag vilka ofta har digitala informationsbaserade produkter. Modellen framhäver vikten av företagets strategi, kultur, stödmeter och servicelogiska resonemang för att stödja själva utvecklingsprocessen. Modellen försöker visa på att en innovationsprocess för att skapa nya tjänster måste stödjas av organisationen. Kulturen och strategin skall skapa en anda i företagets miljö som uppmuntrar att skapa nya tjänster. The new service logic and new service development representerar teori om tjänster och tjänsteutveckling vilka skapar en teoretisk bas för innovationsprocessen. Supporting methods är just metoder eller verktyg som är till för att stödja innovationsprocessen. Med dessa fyra delar skapas miljön för innovationsprocessen, och tillsammans skapar de fem delarna de förutsättningar som krävs för utveckling av nya servicetjänster³¹. Dessa förutsättningar är alltså innovationssystemet.



Figur 3-2 Fri tolkning av "Model of the service development process in context"³².

²⁸ Kuczmarski, m.fl. (2001)

²⁹ Kuczmarski, m.fl. (2001)

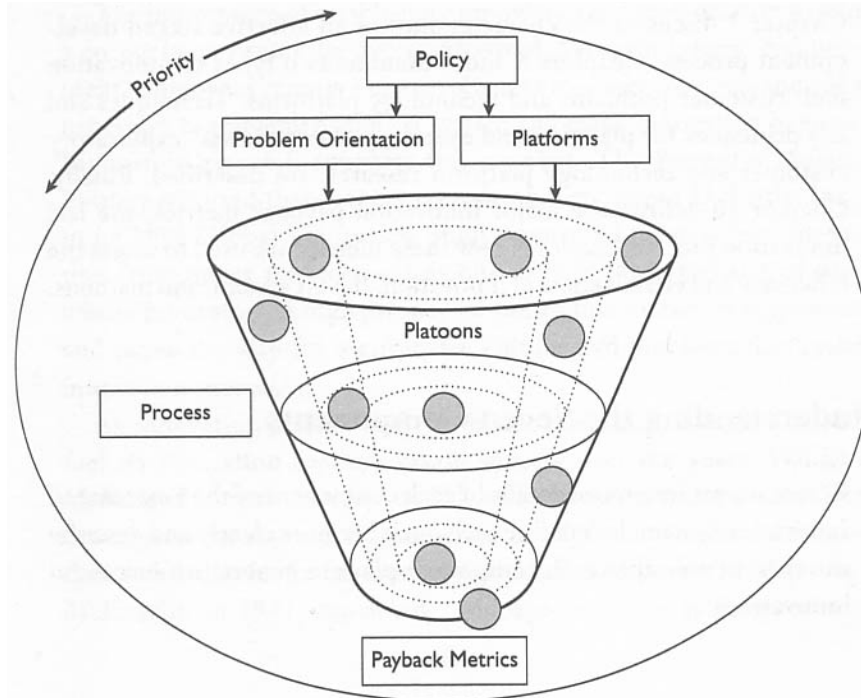
³⁰ Edvardsson, m.fl. (2000)

³¹ Edvardsson, m.fl. (2000)

³² Edvardsson, m.fl. (2000), sid 80

Kuczmarzki m.fl. har identifierat ett antal omgivningsvariabler vilka betraktas som grundförutsättningar för att innovation skall kunna genomföras³³. Dessa variabler bildar den helhet som betraktas som ett innovationssystem:

- **Prioritering.** Fastställt att företagsledning tror på och kämpar för, belönar och ständigt allokerar resurser till innovation som stöd för utvecklingen.
- **Policy.** En fastlagd strategi för att guida och leda innovationssträvanden. Strategierna skall på detta sätt visa att företaget är fast beslutet att produktutveckla, för att öka konkurrensförmågan.
- **Plutoner.** Organisationsuppbyggnad där funktionellt heterogena grupper sätts samman i team vilka skall arbeta med innovation som en del av sina uppgifter. Plutoner skapas i syfte att integrera hela företaget i innovationsprocessen.
- **Process.** Formella, dock mycket flexibla steg i den innovativa processen. Processen skall fungera som en plattform för plutonen.
- **Problemorientering.** Fokusering kring lösningar vilka genererar grundläggande genombrott kring problem för att maximera innovationens värde.
- **Plattformar.** Utvecklingsprogram inriktade på att skapa tekniska genombrott. Programmen anger inriktning mot vilka teknologier företaget satsar på.
- **Utvärderingsmodell.** Mätvärden för bevis av innovationens framgång, samt kontroll av organisationens och plutonernas vitalitet och ”hälsa”. En ekonomisk modell för att konkret påvisa vinster med innovation.



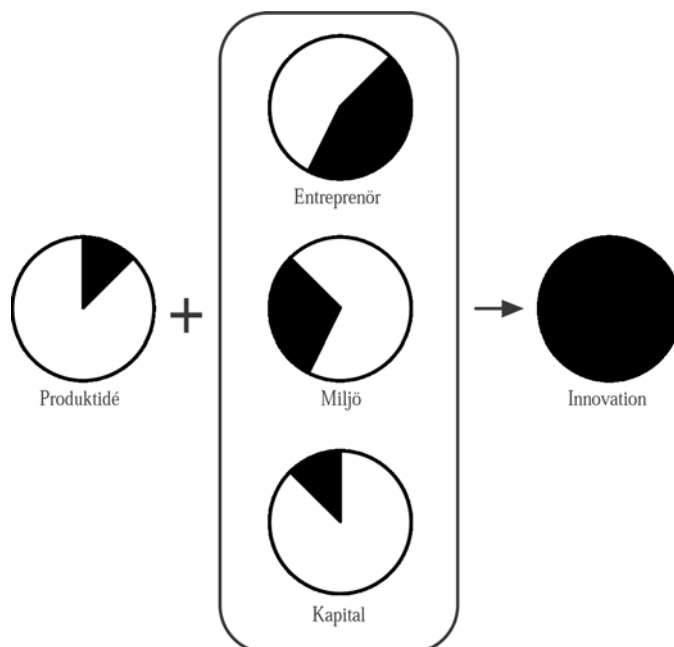
Figur 3-3 The guaranteed innovation system³⁴.

³³ Kuczmarzki, m.fl. (2001)

³⁴ Kuczmarzki, m.fl. (2001), sid 41

Ottosson beskriver dynamisk innovationsverksamhet med nedan beskrivna modell³⁵. Helheten anses bestå av fyra delar.

- **Produktidé**
- **Entreprenör**
- **Miljö**
- **Kapital**



Figur 3-4 Innovationsprocessens huvudbeståndsdelar och dess schematiska betydelse

Produktidén i sig är av mindre betydelse för en lyckad innovationsprocess. Produktidén har störst betydelse för att initiera processen. Ottosson hävdar istället tonvikten av helhetens andra delar på ett något annorlunda sätt än vad de tidigare modellerna har gjort³⁶. Kapitalet som skall finansiera innovationsprocessen anses vara av viss betydelse för innovationsprocessen, dock ej den avgörande faktorn. Istället är det miljön men främst entreprenören som främst är avgörande för innovationsprocessens framgång. Entreprenören är den personen som skall ta produktidén vidare från idé till färdig produkt samt även genomföra en kommersialisering av produkten. Entreprenörens roll är som allra mest betydelsefull i början av utvecklingsprocessen medan betydelsen minskar efter hand i takt med att det kommer in mer människor i projektet. Med miljö avses främst den mentala miljön, det vill säga vilken acceptans finns det för att utveckla nya produkter, vilken strategi företaget har lagt, mm. Miljön skall utformas av strategier som legitimerar innovation och utveckling enligt Ottosson³⁷.

3.1.2 Infolution och innovationssystem

Infolution består som tidigare beskrivits av fyra olika delar. Dessa delar utgör Infolutions innovationssystem och har direkta kopplingar till de tre beskrivna modellerna för innovationssystem.

³⁵ Ottosson (1999)

³⁶ Ottosson (1999)

³⁷ Ottosson (1999)

Infolutions första del, kontext genom strategi hämtar inspiration ur alla tre modellerna. Dessa tre modeller pekar alla på vikten av att genomsyra hela organisationen med tankarna kring innovation. Det räcker alltså inte att enbart skapa en organisation med en avdelning för innovation, vilken förväntas genomföra den produktutveckling och utveckling som behövs för att företaget skall kunna utvecklas och expandera. De tre ovanstående modellerna menar att det måste skapas en miljö eller situation inom företaget som gynnar och strävar efter att företaget skall utveckla nya produkter och koncept. Detta visar sig i Figur 3-2 genom dennas propagering för att innovationssystemet skall utgå ifrån kultur och strategi. I Figur 3-3 ges det uttryck i prioritering av innovation samt skapandet av en policy det vill säga en strategi för guidning av innovation. Även plattformar är en viktig komponent i innovationssystemet för att skapa förståelse kring vilken teknisk inriktning som skall väljas. Figur 3-4 beskriver miljön som en huvudkomponent vilken skall skapas genom strategier. Alla tre modellerna använder strategier för att skapa en kontext vilken ger utrymme för innovation. Även vid Infolution är det av stor vikt att företaget starkt prioriterar utveckling av nya produkter för att det skall skapas några innovationer. Av alla nya produkter som skapas är det endast 10 % som finns kvar efter tre år³⁸. Även detta trycker på vikten av att skapa en kontext som är så gynnsam som möjligt för att företags nya produkter skall ha största möjliga chans att överleva. För att Infolution skall fungera så krävs det alltså att företaget skapar en kontext där Infolution har en möjlighet att växa. Kontexten för Infolution skapas främst genom de strategier som företaget väljer att utforma. Strategier ger riktlinjer, skapar policies, prioriterar, lägger grunden för företagskulturen, och skapar den mentala miljön i ett företag som praktiserar Infolution. Den tekniska inriktningen eller plattformar som förespråkas av Figur 3-3 inkluderar Infolution i strategin och främst genom de teorier som beskrivs i 3.2.4. Kontext är alltså Infolutions innovationssystem första byggsten och därmed ansluts Infolution till de andra modellerna och förespråkar vikten av en fastlagd strategi för att skapa en gynnsam kontext.

Figur 3-2 och Figur 3-3 visar explicit att en process är en viktig del av innovationssystemet. För att innovationssystemet skall kunna fungera krävs det således en process eller modell att arbeta efter. Figur 3-4 lägger ansvaret att skapa en process på Entreprenören. För att Infolution skall drivas på ett bra sätt så krävs det att en process för Infolution skapas. Processen skall ge de olika rollerna betydelse genom att skapa uppgifter för dem att fylla. Processen utgör alltså en grund för att bedriva arbetet på. En grund av denna typ är mycket viktig eftersom Infolution i sig måste hantera så många osäkerheter är det viktigt att ha ett rättesnöre att hålla fast vid. I Infolution skall inte ledaren helt själv skapa processen som Figur 3-4 förespråkar eftersom det vore att införa ytterligare en osäkerhet bland deltagarna i Infolutionsteamet. Det skulle förmodligen motverka syftet med bringa viss stabilitet till processen vilket är hela syftet med ett innovationssystem. Figur 3-4 utgår även ifrån att det skall finnas en idé, vilket gör att den förespråkar en bottom-up process vars innebörd beskrivs i Figur 3-8. Genom denna sammankoppling blir det tydligt att Figur 3-4 har en process även om den inte är explicit. Infolution har olika typer av processinitierare (se 3.3), men har gemensamt med alla tre modellerna för innovationssystem att ha en process. Däremot är det inte sagt att processen skall vara fast utan den skall som modellerna i föregående kapitel beskriver vara mycket flexibel.

Den tredje delen i Infolutions innovationssystem är människorna som skall skapa de nya produkterna vilket även modellerna tar fram vikten av. Det är genom människornas arbete som nya idéer kommer att genereras i Infolution vilket gör det nödvändigt för modellen att beskriva de roller som måste fyllas i Infolutions innovationssystem. Figur 3-3 vill skapa

³⁸ Kotler, m.fl. (1998)

plutoner vilka präglas av heterogenitet och Figur 3-4 framhåller entreprenören. Dessa två modeller framhåller vikten av organisering och val av människor som skall arbeta med Infolution. Valet och organiseringen av människorna kommer alltså ha stor betydelse för möjligheterna med att lyckas med Infolutionsprojekt. Därför är människorna en grundsten i Infolution.

Den sista grundstenen i innovationssystemet är verktyg. För att kunna bedriva Infolution krävs att det finns verktyg som kan användas för att stödja utvecklingen av nya produkter. Verktygen skapas främst för att skapa arbetssätt i processens olika faser, men det krävs även att det finns verktyg som kan skapa strategierna för Infolution, och för hur Infolutionsteamet skall byggas. Behovet av verktyg i ett innovationssystem är endast explicit beskrivit i Figur 3-2, medan Figur 3-3 införlivar verktygen som en del i processen. Infolution skall ha kategorier av verktyg som kan och skall skifta mellan olika processer på grund av att det inte finns någon samstämmighet i teorin om vilka verktyg som skall användas. Teorin är endast överens om att verktygen är en mycket viktig del i innovationssystemen och dessa skall vara flexibla. Infolution skall därför ha en verktygslåda som kan vara flexibel och förändras och utvecklas med tiden.

Alla delar som teorin beskriver har inte tagits med utan endast de delar där teorin är samstämmig har valts ut och tagits med i Infolution. Det finns några element i innovationssystemen som Infolution inte valt att ta med.

- Kapital som förespråkas i Figur 3-4, är för Infolution inte av så hög vikt eftersom kapitalet redan skall finnas tillgängligt i företaget som praktiserar Infolution. Infolution är avsett att användas inom ett redan existerande företag för att utveckla produkter med befintlig information i avsikt att hålla låga kostnader för utveckling av de nya produkterna vilket sammantaget minskar kapitalbehovet.
- Figur 3-2 talar om "the new service logic & new service development" som en viktig del av innovationssystemet. Med detta menas sammanfattande att man skall utnyttja specifik teori. Detta innebär en stor begränsning genom att det minskar flexibilitet i tänkandet och hämmar därmed kreativiteten. Infolution strävar att genom olika källor generera nya idéer (se 3.5.4) och det vore därmed inte bara förödande för idégenereringen utan även en direkt motsägelse mot Infolution att följa Figur 3-2 i detta avseende.
- Figur 3-3 anser att det skall finnas med en "payback metrics" som skall utvärdera och belöna deltagarna i ett innovationssystem. För att ett företag skall kunna fungera på ett bra sätt krävs det dock att människornas hela arbete bedöms och belönas inte enbart en viss del av det. Tack vare Infolutions förespråkande av organisering och uppbyggnad av teamen (se 3.4) så blir det omöjligt att bedöma människors hela insats bara genom innovationssystemet då de enbart skall arbeta med Infolution på deltid. Därmed är det inte önskvärt att infoga en sådan matris i Infolution.
- Figur 3-3 hävdar även vikten av problemorientering vilket Infolution inte gör. Infolution skall kunna växla mellan de olika utgångspunkterna för innovation (se 3.3.2) vilket inte problemorientering stödjer genom sina krav på formulerbarhet av problemet.

Infolutions fyra grundstenar har valts ut enligt rapportens metod och grundstenarna är alltså de element som kommer ifrån den befintliga teorin. Dessa grundstenar skall dock kunna bytas ut eller kompletteras med nya om det uppstår ett behov av det. Nedan beskrivs Infolutions innovationssystem mer ingående del för del.

3.2 Strategisk kontext

Den strategiska kontexten är till för att skapa den till innovation positivt inställda miljön i företaget. Miljön eller kontexten skall enligt tidigare slutsatser främst skapas genom företagets strategier. Infolution syftar till att skapa tillväxt och utveckla företaget genom att skapa nya produkter till med låg produktionskostnad. Därför väljs det att studera de mest klassiska teorierna för tillväxt och utveckling som finns omskrivna i litteraturen.

3.2.1 Strategier för tillväxt och utveckling

Infolution kan relateras till annan teori genom att placera modellen in i en klassisk matris för att kategorisera tillväxt och utvecklingsstrategier. Matrisen beskriven nedan är skapad för att användas som stöd vid utvecklandet av strategier för tillväxt och utveckling, samt påvisa hur dessa skiljer sig från varandra³⁹. Matrisen bygger på två variabler, *produkter* och *marknader*, vilka ett företag skall beakta innan dess tillväxtstrategier fastslås.

	Present products	New products
Present markets	I. Growth in existing markets.	II. Product development or differentiation.
New markets	III. Market development.	IV. Diversification involving new products and new markets.

Figur 3-5 Alternative growth strategies⁴⁰

I. Growth in existing markets

Strategin inriktar sig mot att skapa ett ökat användande av de befintliga produkterna inom det existerande segmentet. Detta strävas efter att uppnås genom att stimulera frekvensen av användandet, öka det kvantitativa användandet, och genom att hjälpa kunderna finna nya användningsområden för produkten.

II. Product development or differentiation

Produktutvecklingen kan ske genom att redan befintliga produkter utvecklas genom att nya funktioner adderas eller att det skapas nya generationer av produkterna. Produktutvecklingen kan även ske genom att den befintliga produktlinjen utvecklas och det skapas ett bredare sortiment med flera erbjudanden för kunden att välja bland. Ytterligare ett vanligt sätt är att skapa helt nya produkter och erbjudanden till den befintliga kundbasen.

III. Market development

Företaget söker tillväxt genom att ta sig in på nya marknader där man tidigare inte existerat med sina befintliga produkter. Alternativt att nya segment börjar bearbetas inom en marknad där företaget redan har en stark position i andra segment.

IV. Diversification involving new products and new markets

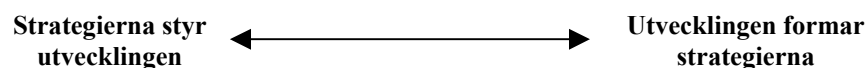
Diversifieringsstrategin anser att företaget skall sprida sitt risktagande genom att ha produktutbud inom olika branscher samt rikta sig till kunder inom olika marknader.

³⁹ Aaker (1995)

⁴⁰ Aaker (1995)

Utvecklingen av produktutbudet sker vanligtvis här genom att nya produkter och kompetenser samt kundbaser införskaffas via uppköp av andra bolag.

Vid studier av utvecklingsstrategier går det att urskilja två olika grupperingar hos författarna vilka skiljer sig genom att de tar olika utgångspunkter i synen kring utformningen av strategierna⁴¹. Den första utgår ifrån organisationens befintliga formulerade strategi och kunskap, medan den andra gruppen tar utgångspunkt i att strategierna skall förändras genom och av utvecklingsprocessen. Dessa två utgångspunkter står i motsats till varandra och har naturligtvis en stor påverkan på utformningen men framför allt på resultatet av utvecklingsprocessen.



Figur 3-6 Strategier och utveckling

Motsättningarna ligger främst i följande:

När strategierna styr utvecklingen läggs det redan innan utvecklingsarbetet har börjat begränsningar och ramar vilka arbetet skall utföras inom. Utvecklingsarbetet begränsas då till att vara nyskapande inom redan befintliga marknadsområden. Återknyts det här till Figur 3-5 Alternative growth strategies, kan det dras slutsatsen att om strategierna styr utvecklingen kommer utvecklingen att röra sig mot befintliga marknader och utfallet blir då mer en fråga om differentiering än diversifiering.

Låter ledningen istället teamet fria händer är det mer troligt att företaget kommer att hitta nya marknader att slå sig in på. Så om utvecklingen skall forma strategierna kommer utvecklingen ha större möjligheter att röra sig mot nya marknader och diversifiering av företaget, enligt Figur 3-5 Alternative growth strategies. När ett företag låter utvecklingen forma strategierna innebär detta inte att företaget är utan strategi. Strategin är snarare en motsats till tankarna kring "core competence", och de skall skapas en möjlighet för att utveckla verksamheten mot nya inriktningar⁴². Därav finns möjligheten att utvecklingen kan forma strategierna.

3.2.2 Infolution och strategier för tillväxt och utveckling

Utifrån modellen beskriven i Figur 3-5 Alternative growth strategies är det tydligt att Infolution är starkt inriktat mot att placeras matrisens högra del, product development eftersom Infolution syftar till att skapa nya produkter. Huruvida Infolution skapar nya produkter som riktar sig till helt nya marknader och kundbaser går inte generalisera utan det är helt beroende på vilka möjligheter den nyskapade produkten har, samt vilken utvecklingsstrategi företaget har. Infolution har goda möjligheter att skapa produkter för nya marknader, vilket dock inte är ett krav och det blir därför inte heller givet att resultatet hamnar under diversifieringsstrategin.

⁴¹ Rosvall & Rosvall (2000)

⁴² Ottosson (1999)

	Present products	New products
Present markets	I. Growth in existing markets.	INFOLUTION
New markets	III. Market development.	

Figur 3-7 Infolutions verksamhetsområde i förhållande till tillväxtstrategier

Eftersom Infolution är tänkt att kunna fungera både vid differentiering och vid diversifiering så är valet utformningen vid utvecklingsstrategi redan genomfört. Infolution förespråkar alltså att låta utvecklingen forma strategierna för att det skall finnas möjlighet att finna nya marknader. Det finns inget som hindrar företag som låter strategierna styra utvecklingen att använda Infolution, men Infolution blir då handikappad eftersom bara halva dess potential kan utnyttjas. Sammanfattningsvis kan det fastslås att en strategi som passar för Infolution skall starkt förespråka utveckling av nya produkter för befintliga och nya marknader. Däremot skall inte strategin fastställa vilka nya marknader och nya produkter företaget skall inriktas mot eftersom Infolution skall ge utvecklingen möjligheten att forma företagets strategier.

3.2.3 Strategi för hantering av framtiden

Att planera inför framtiden innebär alltid det finns ett viss mått av osäkerhet som det bör tas hänsyn till⁴³. Det finns olika verktyg för att förutspå framtiden och därmed även för att bestämma strategisk inriktning av verksamheten. Scenarioplanering framhålls som en av de mest kraftfulla metoderna för att skapa sig en bild av framtiden⁴⁴. Detta beror främst på att scenarioplanering skapar flera olika troliga bilder av framtiden istället för en bild, som till exempel med Delphi metoden, vilket gör att scenarioplanering kan betraktas som en motsats till rationalismens beslutsfattande och planerande⁴⁵. Scenario planering är en semi-strukturerad metod för att identifiera och skapa förståelse av omgivningens krafter påverkan. Utifrån denna förståelse skapas det och visualiseras olika scenarios av hur framtiden kan komma att se ut. Scenarioplanering är mest användbar när olika de olika osäkerheterna som avses att hantera är svåra att kvantifiera och passar således bra in på att förutspå framtiden⁴⁶.

Det finns främst fyra fördelar med scenarioplanering, robust beslutsfattande, uttänjande av mentala modeller, förstärkning av företagets perception, och revitalisering av ledningen⁴⁷.

Det robusta beslutsfattandet skapas genom att det först identifieras olika påverkanskrafter. Dessa krafter analyseras och skapar en diversifierad bild av framtiden som sätts samman till olika scenarios vilka i sin tur kan vara till mycket stor hjälp vid utprovning av olika strategier. Beslutsfattandet kring strategiläggandet kan alltså underbyggas med testning av strategier i olika scenarios.

Genom att fokusera sig på de underliggande drivkrafterna, kan skapandet av olika scenarios tänja ut de mentala modeller som finns bland deltagarna i scenarioplaneringen. De olika

⁴³ Lindgren, m.fl. (2001)

⁴⁴ Bergqvist, m.fl. (1999)

⁴⁵ Bergqvist, m.fl. (1999)

⁴⁶ Bergqvist, m.fl. (1999)

⁴⁷ Björk & Börjesson (1998)

deltagarna hjälper varandra att se nya möjligheter och risker genom att tillföra sin unika kunskap. Dessutom kommer scenarioplaneringen leda till att strategin formuleras utifrån ett gemensamt definierat mål vilket kommer att minska missförstånd av strategin.

Förstärkningen av företagets perception skapas genom att organisationen redan har ”förutsett” framtiden så kan den reagera snabbare på förändringar i omgivningen. Detta skapas oftast genom att det identifieras olika faktorer som fungerar som signaler på när en förändring i omgivningen är på väg. Men reaktionsförmågan ökas även genom att personerna som deltar vid scenarioplaneringen tränas i att tänka sig in i att det oförutsägbara inträffar.

Den fjärde och sista fördelen, revitalisering av ledningen, kommer genom att företaget skall ledas genom att skapa en kontext för medarbetarna, vilket kan skapa nya idéer i linje med den kontext som sätts ut. Detta ger organisationen möjligheter att snabbt och följsamt agera på de kontinuerliga förändringar i omgivningen som organisationen utsätts för.

De scenarios som skapas skall endast betraktas som en indikation på hur framtiden kan komma att se ut och inte anses vara som exakta förhållanden av framtiden⁴⁸. Det går däremot att skapa alternativa strategier för att vara beredd inför förändringar i omgivningen.

3.2.4 Infolutions strategi för hantering av framtiden

Infolution syftar till att bedriva diversifiering eller differentiering genom innovativ produktutveckling. Därmed sätts även strategin för framtiden då Infolution genom att besluta kring vilka produkter som skall utvecklas leder den strategiska inriktningen för företaget. Eftersom det är mycket svårt att förutspå framtiden på ett exakt sätt så är det av stor vikt för Infolution att redan i skapandet av sin strategiska kontext använder sig av scenarioplanering eller någon motsvarande typ av framtidsplanering.

Framtidsplaneringen i Infolution skall identifiera ett antal olika bilder av framtiden som företaget anser vara troliga scenarier av framtiden. Företaget skall utveckla specifika produktstrategier för varje scenario. Strategierna bildar på detta sätt ett ramverk för vilken inriktning som kan tänkas vara intressant för företaget att gå emot. De olika scenarierna kommer att vara till hjälp för att generera produktidéer i processen men framför allt vid utvärdering av skapade idéer. Genom att placera in de olika produktidéerna i scenariernas sammanhang kan företaget få mycket stöd i vilka produktidéer det skall satsa på beroende på vilket framtidsscenario som det finns mest indikationer kring att det kommer att slå in. På detta sätt kommer risken med att satsa på fel produkter att minska, dels genom själva reflekterandet över olika scenarier, men framför allt genom att beslutet om vilket scenario företaget skall satsa på flyttas så nära produktutvecklingsstarten som möjligt. Spådomarna om framtiden kommer då att kunna vara mer exakta när produktstrategin läggs.

3.3 Process

Processer för innovation kan initieras på olika sätt inom ett företag vilket ger konsekvenser i förlängningen av processen. En innovationsprocess kan initieras genereras på två olika sätt, top-down och bottom-up⁴⁹. En top-down process initieras av ett företags ledning, medan en bottom-up process initieras av en person i företaget. Beroende på om innovationsprocessen startar top-down eller bottom-up kommer detta att ha konsekvenser på de informationsdjup och bredd, processens deltagare och genomförande.

⁴⁸ Lindgren, m.fl. (2001)

⁴⁹ Marchand (2001)

Informations mönster	Bottom-up innovations process	Top-down innovations process
Bredd och djup av insamlad information	Begränsad	Omfattande
Typ av process för insamlandet av informationen	Ad hoc	Systematisk
Antal människor involverade i informationens insamlande och utforskande	Ett fåtal	Många

Figur 3-8 Skillnader mellan processer beroende på initierare⁵⁰

Processer som har startat bottom-up kan ofta gå i motsats till vad ledningen har lagt för strategi, och därför ofta vara nedläggningshotade. Hoten om nedläggning skapar ibland så kallad gerillaverksamhet där innovationsprocesserna lever vidare utan företagsledningens kännedom. Detta kan i vissa fall vara mycket positivt, till exempel skulle inte Ericsson ha utvecklat mobiltelefoner om det inte var för den här typen av gerillaverksamhet⁵¹. En bottom-up process kan på detta sätt kannibalisera det egna företags resurser och ledningen får en felaktig bild över företags utveckling utan att veta om det vilket är mycket allvarligt⁵². Top-down initierade processer är av stor vikt för ett företag då det på detta sätt kan skapa en form av strukturkapital genom att arbeta på ett mycket systematiskt sätt. Det finns även stora möjligheter fånga in många olika idéer genom den stora inblandningen och mixen av människor⁵³. Vidare är en top-down process alltid dyrare att driva än en bottom-up process eftersom den involverar fler människor.

3.3.1 Utvecklingsprocesser i innovationssystem

Infolution är som tidigare beskrivits en modell för att utveckla nya produkter och tjänster vilket leder till att Infolution har många likheter med innovativa processer som syftar till att skapa nya produkter. Modeller för innovativa processer vilka beskrivs i litteraturen har många likheter med varandra vilket visas i sammanställningen nedan. Det finns väldigt många olika modeller beskrivna i litteraturen och jag har valt att kort redogöra för några av dem och har inte på något sätt försökt göra en total sammanställning.

Kuczmarski, m.fl.	Edvardsson, m.fl.	Grubb, m.fl.	Marchand, A.
Problem identification	Idea generation	Samla in idéer från kund	STEP 1 Generating ideas to solve a problem
Ideation	Strategy and cultural gate	Analysera idé	Validating ideas
Conceptualization	Design	Generera koncept	Selecting idea
Development	Policy Deployment & Implementation	Formulera krav och skapa en prioriterad	STEP 2

⁵⁰ Marchand (2001)⁵¹ Ottosson (1999)⁵² Marchand (2001)⁵³ Marchand (2001)

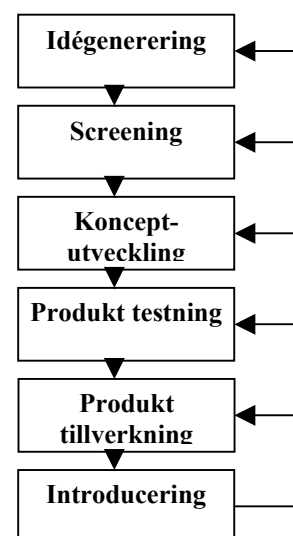
Testing		kravlista	Developing solution
Launch		Välj koncept	Launching solution
		Verifiera att kraven uppfylls under utvecklingen	Marketing and exploiting solution
		Validera mot kunder	

Figur 3-9 Sammanställning av processer vid produktutveckling⁵⁴.

I sammanställningen ovan går det att urskilja ett gemensamt mönster i de olika processerna.

1. Processerna startar med någon form av idé generering eller problem identifiering.
2. Därefter sker någon form av screening av idéerna för att utvärdera potentialen i dem.
3. Konzeptutveckling eller någon form av design är det påföljande steget.
4. Sedan följer en utveckling eller tillverkning av en produkt baserad på själva konceptet.
5. Den utvecklade produkten måste även testas och utvärderas.
6. Processen avslutas med någon form av introduktion till marknaden.

Processerna ovan brukar betraktas som sekventiella och får ofta mycket kritik för att de inte ger utrymme för en kreativ utveckling där ständiga förbättringar görs av den nya produkten⁵⁵. Som en motkraft till denna typ av processer brukar ofta iterativa processer framhållas. De iterativa processerna tar bort den strikta följden i processen. Tanken är att det skall gå att förflytta sig mellan de olika stegen i processen. Utvecklingen blir därmed inte sekventiell utan att ständiga förbättringar skall göras i takt med att produkten utvecklas, vilket i praktiken innebär att det hoppas mellan stegen i processen. Kritiken brukar alltså inte röra sig om de olika stegen som skall genomföras vara eller inte vara, utan det är om hur strikt turordningen för stegen skall följas som ifrågasätts.



Figur 3-10 Till höger, Iterativ utvecklingsprocess

3.3.2 Synsätt på processens drivkrafter

Tre övergripande synsätt på innovation vilka agerar som drivkrafter i innovationssystemet finns att läsa om i litteraturen⁵⁶. Dessa kan benämnas som Market push, Technology push och Study push.

- **Market push**

Synsättet är starkt kundorienterat och utgår ifrån kundens behov. Det hävdas att företaget skall ta reda på vad kunden önskar genom att kontinuerligt samla

⁵⁴ Kuczmarski, m.fl. (2001), Grubb, m.fl. (2000), Edvardsson, m.fl. (2000), Marchand (2001)

⁵⁵ Cats-Barill & Thompsen (1997)

⁵⁶ Edvardsson, m.fl. (2000)

information om kunderna, vad de efterfrågar, och vilka önskemål de har. Det anses alltså att all utveckling som genomförs skall ske på kundens uttryckliga begäran⁵⁷.

- **Technology push**

Technology push synsättet strävar efter att identifiera de interna möjligheterna till produktutvecklingen. Synsättet menar att kunden inte alltid kan tala om för företaget vad denne önskar eftersom kunden inte vet om den senaste teknologiska utvecklingen ger för möjligheter. Genom den specialistkunskap som teknikerna besitter kan de driva utvecklingen genom att skapa nya produkter som kunden senare när den får tillgång till produkten förstår nyttan av⁵⁸.

- **Study push**

Synsättet anser precis som technology push att kunden inte själv alltid kan artikulera sina behov eller kanske rentav inte är medvetande om dem och det går därför inte att fråga kunden vad den önskar. Synsättet anser vidare att det inte bara går att gissa sig till vad kunden vill ha, eller planera nya produkter utifrån vad som är tekniskt möjligt. Synsättet använder sig istället av en etnografisk metod där kunderna studeras i aktion i sin kontext för att identifiera behoven som kan ge upphov till nya produkter⁵⁹.

Dessa tillvägagångssätt är starkt sammankopplade med olika författares grundsyn på hur en produktutvecklingsprocess skall gå tillväga. Dahlbom och Mathiasen beskriver samma fenomen men benämner företrädarna för market push utvecklingen för romantiker och förespråkarna för den technology push utvecklingen för teknokrater⁶⁰. Benämningarna kommer av att teknikintensiva företag ofta förespråkar technology push och företag med stark kundorientering förespråkar market push. Det går även enligt att se tydliga kopplingar inom forskningen med positivismen och technology push utveckling samt hermeneutiken och den market push utvecklingen⁶¹. Study push synsättet förespråkas som ett alternativ till de övriga två med argumentet att de två inte fungerar i en kontext där människa och maskin skall interagera, där kontexten måste betraktas som mycket komplicerad⁶². Tack vare den komplicerade kontexten kan varken tekniker fylla behoven genom vad som är tekniskt möjligt och kunden kan inte artikulera behovet. Det återstår alltså att studera kunden i dess kontext.

3.3.3 Infolution och processen

Infolution är en top-down process, då den är initierad av ledningen och skapar ett strukturerat sätt att arbeta på vilket skall leda till nya produkter för företaget. Nyckeln till att inte missa de idéer och de krafter som driver bottom-up processer ligger i att utforma företagets strategier på det sätt som tidigare fastslagits. Strategierna ger då ett stort utrymme för personer att driva fram och utveckla sina egna idéer. På detta sätt skapas en process som tar tillvara på de båda olika initieringssättens krafter och fördelar. Genom en öppen strategi förhindras även kannibalisering av resurserna i allt större utsträckning, vilket är den största risken med att ha en för tydlig top-down process.

I Figur 3-9 Sammanställning av processer vid produktutveckling., finns det många likheter i de steg som skall genomföras i en utvecklingsprocess. Det finns inga anledningar att addera

⁵⁷ Kuczmarski, m.fl. (2001)

⁵⁸ Lewis (1994)

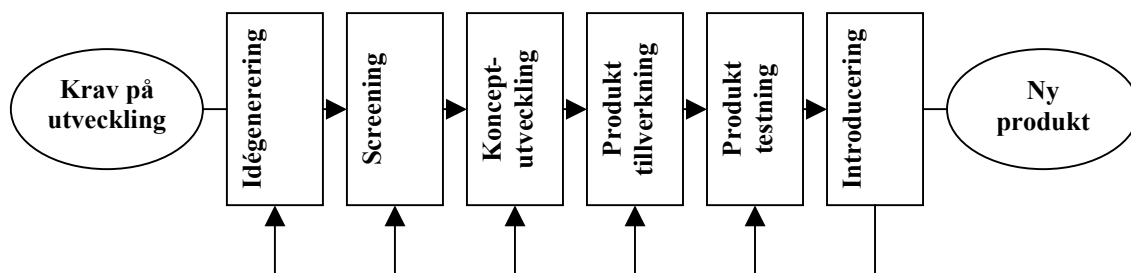
⁵⁹ Edvardsson, m.fl. (2000)

⁶⁰ Dahlbom & Mathiasen (1993)

⁶¹ Dahlbom & Mathiasen (1993)

⁶² Edvardsson, m.fl. (2000)

eller ta bort något av dessa steg i Infolution. Däremot så adderas en start och ett slut på processen eftersom det enligt olika processbeskrivningstekniker skall finnas en start och slut på en process vilka även skall beskriva anledningen till processens existens⁶³. Första ringen, ”krav på utveckling” är den händelse som initierar processen, till exempel krav från marknaden, nya satsningar av ledningen, eller kunders önskemål, mm. För att processen skall kunna betraktas som framgångsrikt avslutad krävs det att en ny produkt har skapats, vilket motiverar den avslutande ringen ”Ny produkt”.



Figur 3-11 Infolutionsprocessen.

Infolutionsprocessen är en process som är iterativ mellan stegen. Valet om det skall genomföras en iteration eller start av ny process när en ny produktidé tillkommer beror på vilket tidsperspektiv som läggs över processen. Om det kommer en idé under processens gång som kan resultera i en förändring av den produkt som är under utveckling, skall då produkten förändras, skall det starta en ny process, eller skall idén läggas på is? Beslutet måste tas av processens ledare samt idégivare och anpassas efter varje situation.

De olika synsätten förespråkas av olika discipliner, där vissa författare hävdar enskilda metodors överlägsenhet⁶⁴, medan andra hävdar att det är kombinationer av de tre som är de mest attraktiva⁶⁵. Infolution tar utgångspunkt i det senare förhållningssättet. Synsätten skall finnas kvar och användas genom att de olika verktyg som skapas för Infolution skall kategoriseras efter de olika synsätten. När verktyg sedan väljs är det av stor vikt att det används verktyg ur de olika kategorierna för att maximalt antal möjligheter skall identifieras. Det är speciellt viktigt att det finns en öppenhet i synsätten i de första faserna av processen då det skall genereras nya idéer till produkter men är även viktigt under utvecklingen av koncepten och produkterna. Det ställer stora krav på människorna som skall driva Infolutionsprocessen då dessa måste vara mycket mottagliga och inte ha en fast världsåskådning. I Infolution skall inte kunden exkluderas ur processen lika lite som nya tekniska möjligheter skall avfärdas för att kunden ej uttryckt önskemål om dem.

3.4 Team och människor

Människorna i ett innovationssystem är mycket viktiga eftersom det är de som skall driva fram själva idén till produkt, och utan deras drivkraft kommer det att bli mycket svårt att lyckas med de nya produkterna.

⁶³ Cats-Baril & Thompson (1997)

⁶⁴ Kuczmarski, m.fl. (2001)

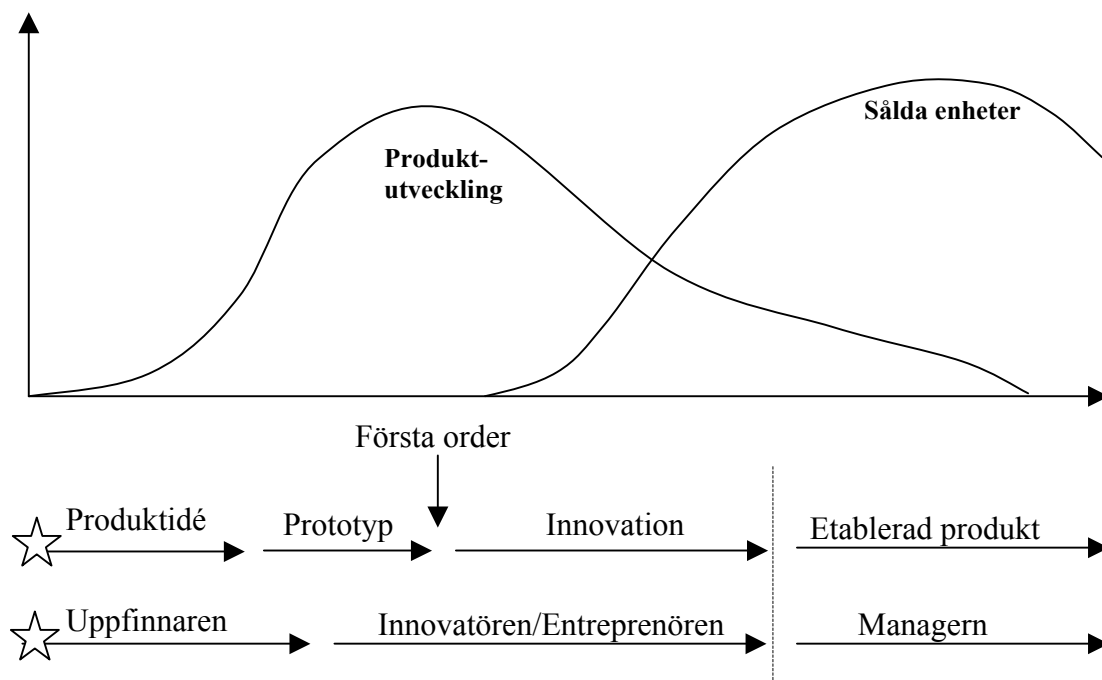
⁶⁵ Edvardsson, m.fl. (2000)

3.4.1 Roller i innovationssystem

Ottosson menar att det finns fyra olika huvudroller som existerar i en innovationsprocess⁶⁶. Rollerna är namngivna som följer:

- **Uppfinnaren**
- **Innovatören**
- **Entreprenören**
- **Managern**

För att ge en bättre inblick i när dessa roller har sin plats i och under processen kan rollerna placeras in i olika stadier i en produkts cykler.



Figur 3-12 Roller och deras plats i en produkts cykler

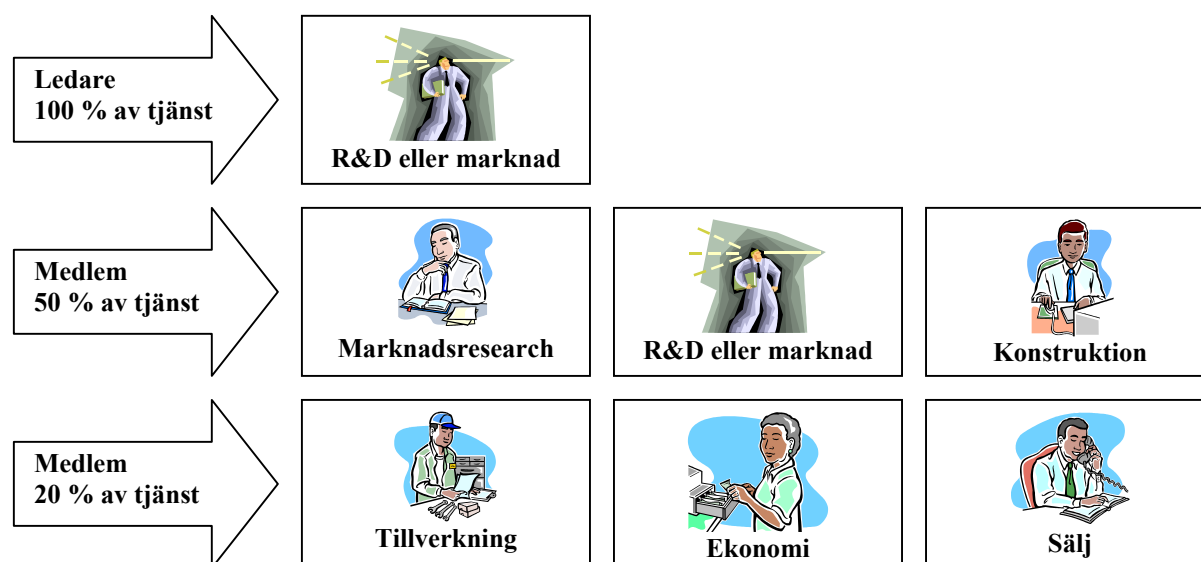
Rollerna i insatta i figuren ovan är inte hårt knutna till endast existera under den tid som ovan anges och tidsperioderna kan vara något flytande beroende på hur snabbt produkten utvecklas. Däremot följer turordningen för de olika rollerna den följd som ovan anges. **Uppfinnaren** är som det tydligt visas den person som kommer på idén till produkten. Uppfinnaren utvecklar produkten på papper och kan även vara med i tidiga stadier av en prototyputveckling. Någon gång under framtagandet av prototypen sker det dock ett utbyte eller förvandling av den ledande personen. Utvecklingen går nu ifrån en enbart produktutvecklande fas in i en fas som arbetar parallellt med produktutveckling men samtidigt med utveckling av affärsidén. Bytet av roll brukar ofta kännetecknas av att det påbörjas en försäljning av produkten⁶⁷. Om uppfinnaren fortfarande finns kvar som drivande kraft när utvecklingen av affärsidén påbörjas så har denne övergått till att bli innovatör. **Entreprenören** och **innovatören** har alltså samma funktion att fylla, det som skiljer dem åt är att entreprenören är inte uppfinnare vilket innovatören är. Entreprenören/Innovatören utvecklar sedan affärsidén, tar produkten till marknaden, och får den att börja generera intäkter. Entreprenörer och Innovatörer brukar ha spelat ut sin roll och lämnar företaget när den nya produkten nått "breake even" och fokus

⁶⁶ Ottosson (1999)

⁶⁷ Ottosson (1999)

börjar gå mer åt att evolutionärt utveckla företaget kring den nya produkten⁶⁸. När Entreprenören/Innovatören lämnar företaget är det den sista rollen **managern** som kommer in och tar över ledningen av företaget. Om produkten nu skall utvecklas sker det inte på ett liknande revolutionerande sätt som när produkten var helt ny utan utvecklingen har en mer evolutionär karaktär. Managern är i sin roll mer administrativt och ekonomiskt inriktad⁶⁹.

Rollerna som hittills diskuterats är de som är ledande i innovationssystemet. Diskussionen förs även som att det är en person som har fått en snilleblix som vill säga uppfinnaren. Men vid skapandet av nya produktidéer finns det tekniker som tar fram idéer istället för att företaget skall vänta på att en idé ramlar ner över dem. Idéer måste ständigt sökas och framhållas för att de inte skall falla i glömska⁷⁰. Istället för att vänta på att en uppfinnare skall ge sin idé tillkänna, skall det skapas plutoner eller team som aktivt driver utvecklingen av nya produkter. Plutonen skall utgöras av en heterogen grupp människor vilka skall representera alla delar i ett företag. Plutonens medlemmar skall dessutom vara olika djupt engagerade i processen och arbeta med andra saker i företaget parallellt med deltagande i innovationssystemet.



Figur 3-13 Kärnan i en innovationspluton

I modellen ovan framhålls vikten av en fullständigt dedikerad och engagerad ledare. Skillnaden mot den tidigare modellen, ligger dock i att ledaren skall vara med från början och vara den drivande kraften oavsett om personen ifråga är idégivare/uppfinnare eller ej. De andra personerna som är med, skall spela samma roll de faktiskt har i företaget. Därmed representerar olika delar verksamheten och kan komma med olika input beroende av erfarenheter och kundkontakter mm. Sätts rollerna in i tidsperspektiv mot produktens livscykel (Figur 3-12), så skall plutonen och rollerna existera ända fram till dess att produkten betraktas som etablerad. Plutonens uppgift anses då vara lyckosamt genomförd⁷¹.

⁶⁸ Ottosson (1999)

⁶⁹ Ottosson (1999)

⁷⁰ Kucmarski, m.fl. (2001)

⁷¹ Kucmarski, m.fl. (2001)

3.4.2 Roller i Infolution

Vid skapandet av roller i Infolutions innovationsprocess måste det tas hänsyn till Infolutions grundtanke om att ett företag skall kunna utveckla nya produkter med befintlig digital information. Således finns det redan ett företag med en existerande produkt. Infolution strävar då efter att utnyttja företagets existerande resurser och börjar därmed inte med två tomma händer som ofta en uppfinnare gör. Detta leder till att entreprenören och innovatören är tveksamma beskrivningar på den person som skall leda processen vid Infolution. Ledaren är istället en blandning av dem båda och kan kallas för Infolutör. Infolutören är således ledaren som driver hela Infolutionsprocessen. Till skillnad från entreprenören är infolutören deltagande i idéskapande till dess att produkten är etablerad. Däremot är inte infolutören tvungen att vara idégivare som är fallet för innovatören. Infolutören är således mycket lik ledaren för pluten, men Infolutören är en tydlig del av företagets affärsutvecklingsavdelning. Behovet av en infolutör kan beskrivas genom ett exempel. I Infolution skall idéer kunna genereras ur de olika tidigare beskrivna synsätten, technology push, market push, och study push. En idé som skapas genom market push synsättet kommer idégivaren eller uppfinnaren vara en kund. Infolutörens roll är då naturligtvis att ta hand om idén och utveckla den. Utan infolutören skulle idén löpa stora risker att gå till spillo eftersom en kund har föga intresse av att utveckla en idé så långt så att en entreprenör vill ta över den. Enda gången där en uppfinnare har en naturlig roll är i technology push synsättet. Så för att möjliggöra flexibiliteten mellan de olika synsätten och för att kunna använda dess fulla drivkraft i Infolution så krävs det en infolutör som kan agera under hela processen. Förutom den ledande infolutören så bör teamets sammansättning vara så heterogen som möjligt och företagets alla delar skall helst vara representerat. I Infolution skall personerna i teamet arbeta deltid med utvecklingen och övrig tid skall de arbeta i den del som de representerar i organisationen. Det krävs den här typen av delning av tjänsterna för att de skall ha den kontakt med sina arbetsområden och få de influenser som heterogeniteten strävar efter att ta fram. Infolutören är den enda person som på heltid skall arbeta med Infolution.

3.5 Verktyg

Detta avsnitt skulle kunna resultera i en bok eller två. För modellen behövs det utvecklas stöd för hur en gynnsam kontext för Infolution skapas och en vägledningsmetod för hur infolutören väljs ut och hur denne skall skapa sitt team. Dessutom behövs det skapas verktyg för alla stegen i processen. Tanken med verktygen för Infolution är att det skall ständigt utvecklas och användas nya verktyg så att Infolutions strukturkapital ständigt växer. Rapportens största avgränsning görs här med att det endast kommer att utvecklas några verktyg för idégenereringsfasen utifrån olika teorier. Valet på idégenereringsfasen föll eftersom det är i stort sett omöjligt att empiriskt pröva en modell för att lägga strategier om strategierna inte implementeras och utvärderas i en organisation. Jag har inte helt oförståeligt inte haft möjlighet att hitta ett företag där jag kunnat få prova mina teorier. Likaså är fallet med att bygga ett team för Infolution. Däremot i idégenereringen finns det stora möjligheter att utforma, tillämpa, och empiriskt pröva de verktyg som skapas.

Idégenereringsfasen består av mer än att bara ta fram nya idéer som kan skrivas ner i en mening. I Infolution genereras idéer av de anställda med hjälp av information och kunder. Detta kräver en kartläggning av företagets information och kunder, samt en involvering av kunden som är viktigt att få med tidigt i processen gärna ifrån start vid idégenereringen⁷². Kartläggningen skapas genom en associationsmodell. Infolution involverar kunden på ett något otraditionellt sätt genom att bedriva prissättning av produktidén. Prissättningen används

⁷² Marchand (2001)

i denna tidiga fas eftersom det måste tillämpas en värdebaserad prissättning. Det är då av största vikt att kundvärden byggs in redan från början vilket kommer att generera större intäkter. Kundvärdena kommer att vara lättare att identifiera när kunden involveras tidigt och kan lämna input, vilket kommer att underlätta prissättningen.

3.5.1 Associationsmodellen

Ett mycket grundläggande verktyg för idégenereringen i Infolution är en associationsmodell där olika produkter kan härledas och skapas ur informationstillgång. Associationsmodellen skall fungera som ett stöd och ett ramverk vid framtagandet av nya produkter genom Infolution. Verktöget är en mycket bra grund att stå på för alla företag som vill arbeta med Infolution. Detta beror främst på att verktöget kartlägger informationstillgången företaget har, och digital information är som bekant den fundamentala grunden i Infolution. I Infolutions associationsmodell eller kluster finns det tre olika frågor som bör besvaras, dessa utgör sedan grunden till arbetsprocessen som skapas.

- **Vilken information har företaget tillgång till?**
- **Vilka är kunderna?**
- **Vilka produkter kan skapas ur informationen?**

3.5.2 Kartläggning av informationstillgång

Kartläggningen av informationen som ett företag har tillgång till skall uppfylla tre krav för att kartläggningen skall betraktas som genomförd. Informationen skall vara identifierad, strukturerad och presenterad på ett tydligt och överblickbart sätt. Dessa krav på kartlägningsprocessen kan sammanfattas som tre moment vilka skall vara genomförda.

- Identifiera den information och källa som företags har tillgång till.
- Analysera informationen och källan.
- Sammanställ värden kring informationen.

För att kunna identifiera informationen i företaget så krävs det en viss förståelse för vad det är för något som genererar informationen i företaget samt vilka andra informationskällor företaget har att tillgå⁷³. Infolution arbetar utifrån befintlig digital information och det blir därför ganska naturligt att genomföra en analys av företags befintliga IT-system samt exempel på vilken typ av information dessa genererar. Exemplet skall vara så pass utförligt att all information som kan finnas tillgänglig skall beskrivas. När företags alla IT-system är identifierade och nedtecknade är det dags att vända blickarna utåt från företaget och analysera vilka externa källor till information företaget har tillgång till. De externa källorna till information är svårare att identifiera. Brainstorming är en metod som med fördel kan användas för att finna källor till extern information⁷⁴. Några exempel på externa informationskällor är publika databaser, bibliotek databaser, artikel databaser, mm. Dessa båda inledande analyser sammanställs i tabellen nedan.

⁷³ Sprague & Watson (1994)

⁷⁴ Kuzmarski, m.fl. (2001)

Analys av företagets informationstillgång		
Benämning	Exempel på information	Extern/Intern

Figur 3-14 Analys av företagets informationstillgång, steg 1

Nu när identifikationen av informationen som företaget har tillgång till är genomförd så skall informationen kategoriseras. Vid kategoriseringen av information krävs det till att börja med att det görs en distinktion mellan intern och extern information. Den interna informationen styr företaget själv över och kan påverka i den ena eller den andra riktningen. Medan den externa informationen kan förändras under tiden utan att företaget själva kan påverka besluten. I värsta fall kan till och med tillgången till informationskällan försvinna helt från företaget. Den interna informationen kan således betraktas som en stabil och trygg källa till information, medan den externa informationen kan vara mycket otrygg och föränderlig beroende på källan. Genom att i föregående steg skilja på de två olika analyserna så är redan distinktionen mellan intern och extern information genomförd.

Informationskällorna kan vara mer eller mindre pålitliga och vilket även det måste utvärderas. Utvärderingen genomförs med att studera källornas informationskvalitet och tillgänglighet. Dålig informationskvalité orsakas vanligtvis av⁷⁵:

- Inkonsistens, oklara eller ofullständiga definitioner av data.
- Inaktuella och inkonsistenta regler för hantering av data.
- Okontrollerad redundans som orsakar inkonsistenser.
- Ofullständiga data.
- Felaktiga eller olämpliga data.

Informationskvaliteten kvantifieras till en skala 1 – 5 där 5 motsvarar hösta kvalitet och 1 motsvarar lägsta.

Vidare diskuterar Magoulas & Pessi om vikten kring informationens tillgänglighet och beskriver information som ”öar” om den inte är nåbar av alla användare vid alla tillfällen⁷⁶. Bedömningen om informationskällan tillgänglighet rör sig således om, till vilken grad företaget har möjlighet att förlita sig på att källan är nåbar. Eftersom informationen är digital och befinner sig i ett IT-system så kan det kontrolleras vilka krav på uptime (minsta tid som systemet garanteras vara fullt tillgängligt under en viss tidsperiod) systemen har angivet i procent. Dessa krav återfinns oftast i IT-systemets specifikationer eller Service level agreements⁷⁷. Framtagna värden förs sedan in i tabellen och vår tabell ser får utseendet som nedan.

Analys av företagets informationstillgång				
Benämning	Exempel på information	Int/Ext	Kvalité	Uptime

Figur 3-15 Analys av företagets informationstillgång, steg 2

⁷⁵ Magoulas & Pessi (1998)

⁷⁶ Magoulas & Pessi (1998)

⁷⁷ Cats-Baril & Thompsson (1997)

Nu återstår det att verkligen kategorisera informationen och ge den en grupptillhörighet. En vanlig modell för kategorisering av mjukvara har utvecklats över tiden. Det finns olika variationer av modellen men förkortningarna för de olika kategorierna förblir desamma⁷⁸. Kategoriseringen med dess förkortningar är, Transaction Processing system (TPS), Management Information system (MIS), Decision Support system (DSS), Expert system (ES), Executive support system eller Executive Information system (EES), och slutligen Office Automation system (OAS).

TPS är ett system som stödjer den operativa sidan av organisationen. Främst är systemen till för att lagra transaktioner som sker vid en affärshändelse i organisationen till exempel mottagandet av en produktorder eller ett uttag från ett bankkonto⁷⁹. MIS är ett samlingsbegrepp för de system som sammanställer information ur det data vilken TPS har samlat in och presenterar sedan resultatet i form av olika rapporter. Den här typen av system används ofta av mellanchefer som behöver dagliga eller månatliga rapporter för att kunna följa upp verksamheten⁸⁰. DSS fokuserar på att fungera som stöd åt ledningen i beslutsfattandeprocessen. Systemen är utvecklade för att hantera stora mängder ostrukturerade data för att ge svar som kan ”förutspå” framtiden⁸¹. ES är en delmängd av artificiell intelligens och är ett system som är designat för att kunna ta egna beslut baserade på olika regler vilka finns lagrade i en kunskapsbas. EES är vertikala applikationer som är avsedda för den högre ledningen i företaget. EES skall kunna ge tillgång till all information som finns i företaget i alla olika avdelningar för att skapa helhetsbilder över företaget⁸². OAS är de system som kombinerar en mängd olika tekniker för att stödja det vardagliga arbetet i ett företag. Olika typer av system är fax, e-mail, ordbehandlare, kakylprogram, presentationsprogram, digitala kalendrar, mötesbokning, mm⁸³.

Denna traditionella kategorisering betraktas som gammalmodig⁸⁴. Detta beror främst på att dagens applikationer tenderar till att spänna över gränserna för de olika kategoriseringarna. En ordbehandlare kan till exempel vara ett OAS men även ha beslutstöd inbyggt med hjälp av ny funktionalitet. Ett beställningssystem via webben kan idag ge detaljerade statistiska analyser om företagets försäljning, och är då en kombination av TPS och DSS. Detta har lett till att det finns ett behov av nya kategoriseringsmodeller⁸⁵.

Skillnaden mellan denna traditionella och Infolutions kategorisering blir att utgångspunkten vid Infolution är information istället för typ av applikation eller typ av arbetsprocess den skall stödja. Det går dock att dra nytta av den traditionella kategoriseringen av applikationer. Med Infolution strävas det efter att finna data eller information så det är i OAS och TPS där data återfinns och kan ligga till grund för nya applikationer eller tjänster, medan det i MIS, DSS, ESS återfinns information. En brist med den traditionella kategoriseringen som kommer av att den fokuserar på arbetsprocesser och applikationer resulterar i att den enbart fokuserar internt och därmed inte får med den externa informationen.

⁷⁸ Cats-Baril & Thompsson (1997)

⁷⁹ Cats-Baril & Thompsson (1997)

⁸⁰ Cats-Baril & Thompsson (1997)

⁸¹ Cats-Baril & Thompsson (1997)

⁸² Cats-Baril & Thompsson (1997)

⁸³ Cats-Baril & Thompsson (1997)

⁸⁴ Marchand (2001)

⁸⁵ Marchand (2001)

Det finns en annan modell utvecklad för kategorisering av information⁸⁶. Modellen tar hänsyn både till intern och till extern information samt strukturerar informationen utifrån om den är databas eller dokument baserad. I modellen nedan ges även konkreta exempel på informationskällor i de olika kategorierna.

	Intern	Extern
Databas baserad	Kundregister Finansiella transaktioner Order och beställningar Användarstatistik	Publika databaser som SCB. OM-gruppens börskurs databas.
Dokument baserad	Offerter Projektplaner Budgets E-mail	Publika artikelsamlingar. Digitala böcker.

Figur 3-16 Modell kategorisering av information

Det går att dra några generella slutsatser om de olika kategorierna, framförallt när det gäller utvecklingstid för att kunna använda sig av datakällorna⁸⁷.

Databas baserad data är oftast väl identifierad och strukturerad vilket gör att den är lätt att omvandla och hålla en god kontroll över. Medan dokumentbaserade data är oftast starkt ostrukturerad och det kräver mer komplicerade insatser för att kunna utvinna informationen på det sätt som är önskvärt. Fördelen med intern data är att företaget har total kontroll över informationen vilket i sin tur kan leda till snabbare utvecklingstakt eftersom företaget enskilt kan ta beslut om förändringar av datastrukturer, mm. Företaget styr således själv över informationen. Den externa informationen kan kräva mer bearbetning för nya produkter eftersom företaget självt inte kan styra över datastrukturer och krav på uptime. Den finns således en risk med extern information. Informationens kategorisering förs in i tabellen och kartläggningen av företags informationstillgång avslutas.

Analys av företags informationstillgång					
Benämning	Exempel på information	Int/Ext	Kvalité	Uptime	Kategori

Figur 3-17 Analys av företags informationstillgång, steg 3

3.5.3 Kunder

Vid utveckling av nya produkter är kunden den viktigaste aktören som bör kartläggas eftersom det är kunden som i slutändan skapar företags intäkter⁸⁸. Eftersom en kund aldrig är lik en annan, delas kunderna in i kategorier, vilket kallas för segmentering och är vanligt inom marknadsföringen⁸⁹. Segmentering är en indelning av marknaden där kunderna grupperas vilka sedan benämns som kundgrupper. Kundgrupperna bildas genom att företaget mappar upp vilka likheter det finns mellan individuella kunder. Tanken är att företaget sedan skall kunna agera på liknande sätt mot individerna i en kundgrupp⁹⁰. När kundgrupperna då är identifierade och beskrivna finns det en tydlig bild över kundgrupperna och det går då att

⁸⁶ Sprague & Watsson (1994)

⁸⁷ Sprague & Watsson (1994)

⁸⁸ Grubb, m.fl. (2000)

⁸⁹ Kotler, m.fl. (1995)

⁹⁰ Wedel & Kamakura (1998)

härleda vilka produkter som uppfyller deras behov. Utifrån dessa slutsatser kan företaget sedan välja vilka kundgrupper de skall rikta sin marknadsföring mot så kallad targeting. Den här typen av information, det vill säga, vilka kundgrupper vill företaget bearbeta och vilka kundgrupper skall prioriteras, skall finnas att tillgå i företagets strategiska dokument förmodligen marknadsplanen⁹¹. Om det mot förmodan inte finns någon segmentering och targeting genomförd på företaget måste detta genomföras. Nedan presenteras grunderna för segmentering och targeting, för en mer grundlig beskrivning av ämnena samt dess praktisering hänvisas till rekommenderad litteratur.

Segmentering innebär att dela upp en marknad i olika grupperingar samt att skapa en profil för varje gruppering som företaget skall kunna utgå ifrån i sitt vidare arbete. För att på ett strukturerat sätt kunna genomföra grupperingarna så sätts det upp ett antal variabler vilka skall mätas för att skilja kunderna ifrån varandra. Beroende på om det är en konsumentmarknad eller en företagsmarknad som segmenteras så används det oftast lite olika variabler. När en konsumentmarknad skall segmenteras så grupperas vanligen variablerna in i kategorierna geografiska, demografiska, psykografiska, och beteende variabler. Vid segmentering av en affärsmarknad, det vill säga en marknad där kunderna består av andra företag är variablerna något annorlunda och grupperade på ett annat sätt. Nedan ges några exempel på olika segmenteringsvariabler⁹².

Segmentering av konsumentmarknad	
Variabel	Exempel på nedbrytning
<i>Geografisk</i>	
Täthet	Glesbygd, Förort, Urban
Stads storlek	<5000, 5000-50000, 50000-500000, 500000+
<i>Demografisk</i>	
Inkomst	<150000, 150000-250000, 250000-500000, 500000+
Ålder	<15, 16-20, 21-25, 26-35, 36-45, 46-55, 56-65, 66+
<i>Psykografisk</i>	
Personlighet	Impulsiv, Rationell, Auktoritär, Ambitiös
Livsstil	Yuppie, Konservativ, Liberal
<i>Beteende</i>	
Köp tillfälle	Regelbunden, impulsiv
Lojalitet	Ingen, medium, hög, total

Figur 3-18 Segmentering av konsumentmarknad

Segmentering av affärsmarknad	
Variabel	Exempel på nedbrytning
<i>Demografisk</i>	
Placering	Stad, Län, Land
<i>Operativa</i>	
Användarstatus	Låg, Medium, Hög
<i>Inköpsätt</i>	
Organisation	Central, Lokal, Personbunden, Avdelningsbunden.
<i>Situation</i>	

⁹¹ Lovelock (2001)

⁹² Kotler m.fl (1995)

beroende	
Leveranskrav	<1 timme, <1 dag, 1-7 dagar, 1-4 veckor
Personal karakteristika	
Riskvillighet	Låg, Medium, Hög

Figur 3-19 Segmentering av affärsmarknad

Som ovan visar kan det finnas segmenteringsvariabler av olika typer vars användbarhet är situationsbunden. Istället för att lista vilka variabler som kan användas finns det olika kriterier för att bedöma om en segmentering är väl utförd. Vilka variabler som sedan skall användas väljs av den som utför segmenteringen. Valen av variabler skall bilda en helhet som uppfyller kriterierna. Kriterierna är sex stycken: identifiability, substantiality, accesability, stability, responsiveness, and actionability⁹³.

- Identifiability** – Syftar till vilken grad som variablerna kan upptäcka distinkta grupper av kunder på marknaden.
- Substantiality** – Kriteriet är uppfyllt om segmentet är tillräckligt stort och vinstgivande för att det skall vara värt att skapa ett skräddarsytt marknadsprogram för segmentet.
- Accesability** – Avser hur pass väl det går att nå segmentet, det vill säga, hur lätt kan företaget nå segmentet med sina marknadsåtgärder.
- Stability** – Syftar till att avgöra hur pass förändringsbenäget segmentet är, ju mindre desto bättre.
- Responsiveness** – Kriteriet är uppfyllt om segmenten reagerar unikt på olika marknadsåtgärder som kan genomföras.
- Actionability** – Försöker avgöra huruvida det går att utveckla effektiva strategier och verktyg för att attrahera och serva segmentet.

När segmenteringen är genomförd skall det skapas en profil över de olika identifierade segmenten, vilket med fördel kan göras i en kortare text med konkreta exempel på vem typkunden för gruppen är. Targeting är nästa steg som genomförs vilket syftar till att skapa en bild vilka kundgrupper som skall prioriteras och på vilket sätt dessa skall bearbetas. Ett sätt som kan användas för att underlätta arbetet med targeting är att först välja ut de variabler som företaget anser vara av vikt för att bedöma kundgruppers attraktivitet. Variablerna ges sedan ett värde som är beroende av vilken vikt som företaget tillskriver den unika variabeln. Varje kundgrupp bedöms sedan utifrån varje variabel och ges ett värde på en skala 1-5. Värdet multipliceras därefter med variabelns värde och förs in i en matris som nedan. När kundgruppen sedan är bedömd utifrån alla variabler så summeras värdena och skapar ett värde för kundgruppens attraktivitet. Det är viktigt att inse att kundguppens värde inte bestäms av summan utan av viktningen av variablerna. Verktyget skall således endast betraktas som ett stöd i analysen.

⁹³ Wenell & Kamakura (1998)

Analys av kundgruppers attraktivitet				
Kundgrupp	K1	K2	K3	Kn
Storlek				
Tillväxt				
Konkurrens				
Köpkraft				
Priskänslighet				
Uppfyllt behov				
...				
Summa värde				

Figur 3-20 Analys av kundgruppers attraktivitet

När valet av vilka kundgrupper som företaget vill arbeta med är genomfört så skall det beslutas vilken strategi för att serva kunderna det skall finnas. Det finns tre vanligare strategier att välja mellan, odifferentierad, koncentrerad, och differentierad⁹⁴. Med den odifferentierade strategin menas att det utvecklas ett erbjudande för att serva hela marknaden utan att det tas hänsyn till att det finns olika kundgrupper. Den koncentrerade strategin väljer ut vissa kundgrupper och utvecklar ett erbjudande för de valda kundgrupperna. Den differentierade strategin är företaget väljer ut olika kundgrupper och skapar ett unikt erbjudande till varje grupp. Vid Infolution är valet av strategi redan gjort, eftersom Infolution är en differentierings eller diversifieringsstrategi så är det helt naturligt att strategin skall vara en differentierad strategi. Det är även genom denna strategi som företaget har störst möjligheter att höja kundvärdet vilket i slutändan tillåter en högre prissättning⁹⁵.

När segmentering och targetning är genomförd skall det skapas en sammanställning för Infolutionens idégenereringsprocess. Sammanställningen fungerar som ett bra underlag och skapar överblickbarhet över företags kunder och önskade kunder. För att göra sammanställningen så väl beskrivande som möjligt krävs det att det skapas ett flexibelt verktyg⁹⁶. Kundgrupperna beskrivs därför endast med löpande text, namnges, och prioriteringen förs in i en egen kolumn enligt nedan.

Företagets kundgrupper		
Kundgrupp	Beskrivning	Prioritet

Figur 3-21 Företagets kundgrupper

3.5.4 Nya produkter

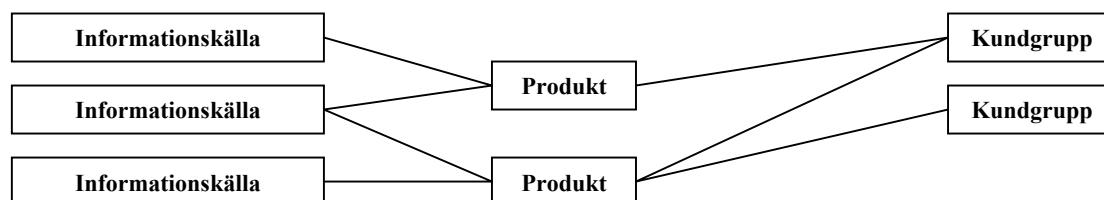
När nu både företags kunder och informationskällor är kartlagda börjar själva idéskapandet av produkter. Tidigare i uppsatsen har det beskrivits hur ett företag som differentierar eller diversifierar sig, kan göra det genom att utveckla nya produkter eller genom att positionera sig mot nya marknader eller kunder. Eftersom Infolution redan i sig skall leda till nyskapande av produkter genom information, finns det två variabler att utgå ifrån när nya produkter skall identifieras. Dessa variabler är information och kunder. Då information i de aktuella företagen

⁹⁴ Kotler, m.fl. (1998)

⁹⁵ Rosvall & Rosvall (2000)

⁹⁶ Kotler, m.fl. (1998)

är ekvivalent med dess produkter och kunderna är marknaden, finns det en mycket tydlig koppling till figur 3.1.1 i associationsmodellen. Eftersom vi tidigare har kartlagt vilka informationskällor företaget har att tillgå samt vilka företags kunder är går dessa nu att sätta samman till en associationsmodell för att skapa överblickbarhet av företags kunder och informationskällor. Dessutom går det att knyta samman de produkter som används av företags kunder med informationskällorna. Vi får då fram ett kluster som kopplar samman informationskälla och kund genom produkt.



Figur 3-22 Infolutionskluster, steg 1

Klustret skapar en möjlighet att överblicka vilken information som vilka kunder har behov av. Dessutom visas hur företags produkter knyter samman information med kunder, och associationsmodellen är skapad.

Framtagandet av produktidéer är en mycket viktig fas i Infolutions process. Beroende på hur bra företaget lyckas här desto större möjligheter har det att lyckas med att skapa nya inkomstbringande produkter. För att aktivt generera idéer till nya produkter så är det av stor vikt att kartlägga vilka källor som kan ge upphov till idéerna. Sammanställningen av källorna nedan är ett exempel på att det finns en mängd olika källor att inventera för ett företag⁹⁷.

Interna idékällor i företaget	Externa idékällor för företaget
Konstruktörer	Uppfinnare
Forskare	Forskare
Idésamlingar	Kunder
Förslagslådor	Patentbyråer
Idétävlingar	Patentverk
Brain-storming	Fokusgrupper
Idécirkulering	Uppfinningsmäklare
Invention machine	Konsultbyråer
	Facklitteratur

Figur 3-23 Kartläggning av idékällor

De ovan beskrivna källorna är en bra grund för att finna nya idéer det krävs dock att dessa idéer kopplas samman med ett från företaget initierat aktivt och strukturerat sökande vilket kan fånga upp och tillvarata idéerna. Genom en kartläggning av idékällor liknande den ovan skapas ett mycket bra källunderlag för idégenereringsfasen.

Många av de idékällorna som finns är sådana som kan samlas in och sammanställas för att sedan vidareutvecklas. För att detta skall kunna göras på ett effektivt sätt, så kan det identifieras och startas bevakningsområden. Bevakningsområdena kan genom sin utformning finna och kategorisera olika typer av idéer och därför kan det vara bra att inrätta ett tekniskt

⁹⁷ Ottosson (1999)

och ett marknadsbevakningsområde⁹⁸. De två bevakningsområdet kan då inriktas mot att koncentrera sina krafter på mer specifika uppgifter.

Teknologisk bevakning	Marknadsbevakning
Avsökning av den utveckling som sker i företagets omgivning eller bransch.	Förändringar i kunders miljö vilka kan initierats av olika krafter som tekniska, samhälleliga, kommersiella eller andra krafter som kan skapa möjligheter eller hot.
Övervakning av områden som förefaller vara intressanta på sikt.	Förändringar i kunders uppfattningar av vad det är som verkligen är värdeskapande, prioriteringar av värdeskapande attribut. Kunder är i detta fallet alla aktörer i företagets värdekedja.
Utforskning av intressanta områden på ett djupare plan för att få god inblick i potentiella tekniker.	Oartikulerade behov och önskemål som är dåligt eller helt ouppfyllda.
Prognostisering av de teknikerna som förefaller erbjuda mest möjligheter för att få reda på dess potential.	

Figur 3-24 Bevakningsområdets procedur.

Den teknologiska bevakningen har starka drag av technology push synsättet medan marknadsbevakningen är starkt influerat av market push men även stydy push synsätten. Infolution kan på detta sätt kombinera de olika synsätten som det tidigare fastslagits vikten av att göra för att skapa maximal utvecklingspotential. Idékällornas bidrag bearbetas och utvecklas genom omvärldsbevakningen då den ger mer substans åt de olika idéer som upptäckts. För att omvärldsbevakningen skall bli effektiv är det viktigt att inse att den kan genomföras med olika metoder. Källorna och omvärldsbevakningsområdena som tidigare kartlagts utgör grunden för idégenereringen som alltså måste kopplas till metoder för att det skall få ordentlig genomslagskraft.

I kapitlet om processen så diskuterades det om top-downs strukturerade arbetssätt och bottom-up med dess ad-hoc liknande arbetssätt. Arbetssätten kan kopplas samman med olika typer av verktyg i syfte att medvetandegöra Infolutören om att det används verktyg av olika typer så att båda typerna av processer kan stödjas, vilket Infolution eftersträvar för att maximera nyskapandet av produkter. För att ytterligare särskilja verktyg med dess källor från varandra kategoriseras verktygstyperna utifrån form av efterforskning. Modellen nedan är ett sätt att kategorisera olika arbetssätt från varandra. Matrisen kan användas av Infolutören för att säkerställa användning av olika typer av arbetssätt vid idégenereringen. I matrisen ges några exempel på arbetssätt för att det skall skapa förståelse för matrisen. Det viktigaste är inte att finna så många verktyg som möjligt utan att finna en spridning i typerna av verktyg.

⁹⁸ Marchand (2001)

	Strukturerade arbetssätt	Ad hoc arbetssätt
Skrivbords baserat	- Trendbevakning. - Förslagslådor. - Genomgång av inlämnade patentansökningar.	- Utforskande okontrollerad litteraturgenomgångar. - Överskåda trender i andra branscher.
Fält baserat	- Intervjuer med fokusgrupper. - Observation av kunder i dess kontext.	- Testning av konkurrenters produkter. - Erfarenheter av kundernas beteende i olika situationer.
Övriga	- Formell scenarioplanering. - Brainstorming.	- Informationsutbyten i communities. - Personliga kontaktnät med forskare och liknande.

Figur 3-25 Kategorisering av verktyg för idégenerering.

Arbetssätten ovan ligger till grund för informationsinsamling som kan ge inspiration eller rent konkreta förslag på nya produkter. Vilka verktyg som väljs ut och används är upp till Infolutören.

Vid framtagandet av idéerna skall det först inte tas hänsyn till om företaget har tillgång till informationen, om den typ av produkt som föreslås existerar, eller om det finns några kunder till den. Idéerna sammanställs i en bruttolista.

Produktidéer	
Idénamn	Beskrivning

Figur 3-26 Produktidéer, steg 1

När framtagningen av idéerna är klar krävs dock att idéerna utvärderas avseende tillgång till informationskällor och kundgrupper eftersom grundtanken med Infolution är att skapa produkter ur befintlig information. Utvärderingen kan med fördel genomföras genom att besvara följande frågor.

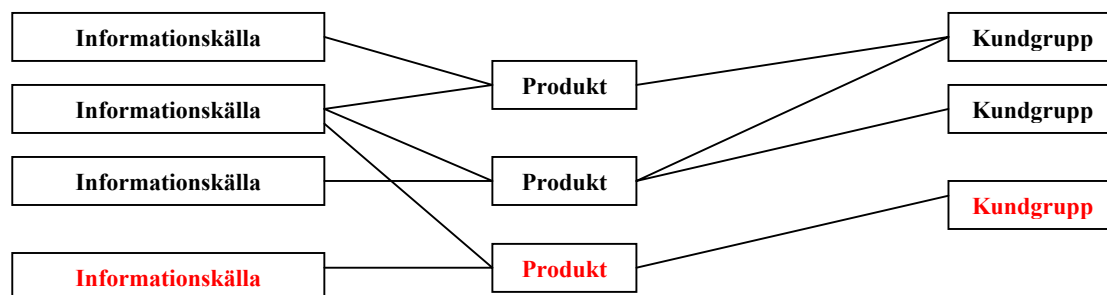
- Vilken information kräver en specifik produktidé?
- Har företaget tillgång till informationen?
- Vilka kunder till finns det produktidén?
- Är det en ny eller befintlig kundgrupp?

Dessa frågor besvaras och sedan fylls tabellen nedan i. För att markera att företaget inte har någon relation till kundgruppen, eller informationskällan inte finns tillgänglig, skrivs detta med röd text i tabellen.

Produktidéer			
Idénamn	Beskrivning	Informationskällor	Kundgrupper

Figur 3-27 Produktidéer, steg 2

Återigen kommer klustret till hjälp för att skapa överblick av idéer, informationsbehov, och kundrelationer. Alla de nya produktidéerna, informationskällorna som det finns behov av, samt kundgrupper företaget inte har en relation till läggs till i klustret och dessa markeras med röd text. Den brytande textfärgen finns för att det klart skall framgå vad företaget har tillgång till, vad det saknar och har behov av.



Figur 3-28 Infolutionskluster, steg 2

För de informationskällor och kundgrupper som är nya krävs det att dessa kartläggs som de befintliga för att de skall ge en möjlighet att dra riktiga slutsatser av evalueringen. Det skall användas samma verktyg som tidigare för att skapa samstämmighet i beskrivningen mellan nya och gamla informationskällor och kundgrupper. Idégenereringen i Infolutionsprocessen är efter att de olika tabellerna är uppdaterade och det är i tabellerna och klustret tydligt markerat med rött vad som är nytt och vad företaget inte har tillgång till. Tabellerna och klustret ligger sedan till grund för prissättning av produkterna vilken är beskriven i nästa avsnitt.

3.5.5 Prissättning

Prissättningen av en produkt som har skapats genom Infolution bör inte, vilket även nämndes i introduktionen, följa traditionella prissättningstekniker som kostnads-, eller konkurrensbaserade prissättningar⁹⁹. Istället bör det användas en värdebaserad prissättningsstrategi¹⁰⁰. Infolutions screening process har sedan ett mycket viktigt verktyg till sin hjälp för att avgöra vilken produkt som skall satsas vidare på för utveckling till färdig produkt i den värdebaserade prissättningen. Metoden som utvecklas nedan i avsnittet kommer att visa på hur mycket vinst som kan genereras, vilket kundvärde som tillförs samt en mindre konkurrentkartläggning kring produktidén. Prissättningsverktyget skapar alltså ett mycket starkt underlag för vilken av produkterna som är mest attraktiv att gå vidare med. Nedan beskrivs först några grundläggande begrepp och synsätt på prissättning. Därefter utvecklas metoden för Infolutions prissättning.

3.5.6 Grundläggande begrepp och synsätt på prissättning

Traditionellt diskuteras det två olika strategier vid prissättning, **skummande** och **penetrerande** prissättning¹⁰¹. En skummande strategi försöker att ta ut ett så högt pris som är möjligt av marknaden. Med strategin försöker företaget alltså ta reda på hur mycket som marknaden anser att erbjudandet är värt. Denna strategi är ofta vanlig när ett företag är först ut med en ny produkt eller har funnit en ny marknad till en befintlig produkt¹⁰². Den penetrerande prissättningen är betraktat som ett djärvt grepp där företaget redan från början

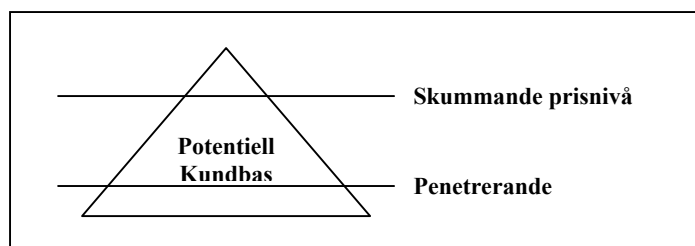
⁹⁹ Marchand (2001)

¹⁰⁰ Shapiro & Varian (1999), Evans & Wurster (2000), Rosvall & Rosvall (2000)

¹⁰¹ Kotler, m.fl. (1998), Rosvall & Rosvall (2000), Aaker (1995)

¹⁰² Rosvall & Rosvall (2000)

sätter ett relativt lågt pris så att det skall ta stora marknadsandelar redan vid introduktionen av erbjudandet¹⁰³.

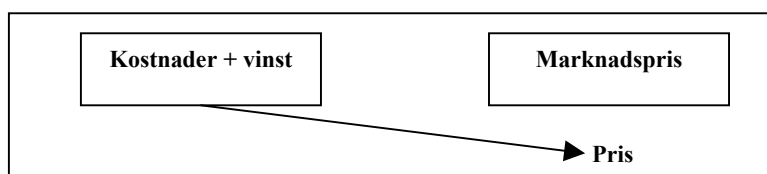


Figur 3-29 Strategier vid prissättning

Enligt Rosvall & Rosvall kan ett företag huvudsakligen närma sig prissättning på två olika sätt¹⁰⁴. Företaget kan använda sig av ett **kostnadsbaserat** synsätt, d.v.s. genom att räkna ut vad företaget måste ta ut för att gå runt sätts ett pris. Det andra sättet är att inta ett **marknadsbaserat** synsätt och söka fram vad företaget kan få för sitt erbjudande. Båda dessa synsätt kan sammanfattas i två frågor ett för vart synsätt:

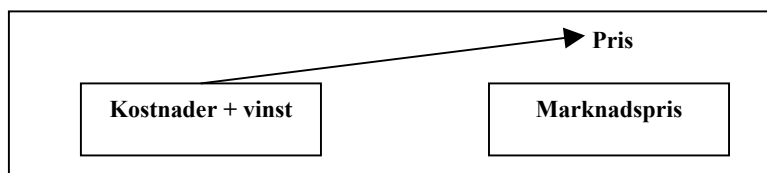
- Vad måste jag ha för att gå runt? (Kostnadsbaserat)
- Vad kan jag få? (Marknadsbaserat)

Den kostnadsbaserade synsättet är den prissättning som har varit den mest vanliga bland företag, eftersom den är så pass enkel att tillämpa¹⁰⁵. Med den kostnadsbaserade prissättningen finns det en logisk slutsats att dra. Företaget kommer i nästan alltid att sätta antingen ett pris som är lägre än vad marknaden är beredd att betala eller ett pris som är högre än marknadspriset d.v.s. vad marknaden är villig att betala.



Figur 3-30 Kostnadsbaserad prissättning, fall 1

I det första fallet förlorar företaget möjlig vinst genom att vara omedveten om sin produkts värde för kunderna. Dessutom kommer företaget förmodligen inte få reda på att det är för billigt¹⁰⁶.



Figur 3-31 Kostnadsbaserad prissättning fall 2

¹⁰³ Kotler, m.fl. (1998)

¹⁰⁴ Rosvall & Rosvall (2000)

¹⁰⁵ Lovelock (2001)

¹⁰⁶ Rosvall & Rosvall (2000)

I det andra fallet kommer företaget inte få någon försäljning eftersom marknaden anser priset för högt. Företaget kan då sänka sitt pris eftersom det kommer att få indikationer på att det är för dyrt¹⁰⁷.

En felaktig prognostisering av ett pris vore förödande för ett företag eftersom det kan leda till att det i slutändan fattas ett felaktigt beslut om vilken idé det skall satsas vidare på. Den marknadsbaserade synsättet är därför starkt mycket mer intressant för Infolution då den söker ta reda på vad marknaden är villig att betala för erbjudandet, vilket minskar risken för en felaktig prognostisering. Genom att anta marknadssynsättet kommer det även att skapas en uppfattning kring hur pass priskänslig marknaden är. Detta leder till att företaget får reda på vilken priselasticitet marknaden har d.v.s. vilka volymer av produkten kan säljas till vilket pris.

I den senaste litteraturen diskuteras det mycket kring **värdebaserad** prissättning¹⁰⁸. Det är lätt att tro att värdebaserad prissättning bara är ett nytt ord för marknadsbaserad prissättning. Den värdebaserade prissättningen tar dock utgångspunkt i både det kostnadsbaserade och marknadsbaserade synsättet med en övervikt mot det marknadsbaserade. Visst är det så att värdebaserad prissättning tar utgångspunkt i marknaden genom att undersöka vilket värde som produkten kan tillföra kunderna men den skiljer sig drastiskt genom att sträva efter en kundindividualisering d.v.s. en för varje kund unik prissättning. Priset skall enligt den värdebaserade prissättningen skifta beroende på vilket värde produkten tillför varje specifik kund¹⁰⁹. Denna typ av prissättning benämns även som differentierad prissättning¹¹⁰. Denna prissättning är starkt framhåvd av förespråkare av den nya ekonomin¹¹¹.

Infolution är som tidigare argumenterats en differentiering eller diversifiering och har många fördelar att dra av den värdebaserade prissättningen. Särskilt i den screeningprocess som skall stödjas där ett stort underlag av information kommer att samlas in för att göra en avgörande bedömning kring vilken produkt som är intressant att gå vidare med. Den värdebaserade prissättningen är den mest exakta i sin bedömning av vinstpotentialen¹¹².

3.5.7 Infolutions prissättning

Den modell som Infolution använder sig av i screeningprocessen är en delmängd av en modell för värdebaserad prissättning skapad av Rosvall & Rosvall¹¹³. Därför skall inte detta steg i Infolutionsprocessen betraktas som en fullständig värdebaserad prissättning. Däremot är modellen ett första led mot den totala värdebaserade prissättningen.

Den värdebaserade prissättningen består av fyra steg:

1. Preliminär prissättning efter kundvärde.
2. Kommunikation av kundvärde.
3. Definitiv prissättning efter kundupplevt värde.
4. Kundprioritering efter kundupplevt värde samt utformning av moduler för anpassning och uppföljning.

¹⁰⁷ Rosvall & Rosvall (2000)

¹⁰⁸ Rosvall & Rosvall (2000), Shapiro & Varian (1999), Evans & Wurster (2000)

¹⁰⁹ Evans & Wurster (2000)

¹¹⁰ Rosvall & Rosvall (2000)

¹¹¹ Shapiro & Varian (1999), Evans & Wurster (2000)

¹¹² Rosvall & Rosvall (2000)

¹¹³ Rosvall & Rosvall (2000)

Modellen som Infolution kommer att använda sig av består av det första steget. Det andra steget handlar om försäljningsprocessen inkluderande säljtränning, framtagande av marknadsföringsmaterial, kundmöten, offertlämnande samt säljavslut. Den definitiva prissättningen ger den slutgiltiga prisdifferentieringen som skall gälla för produkten. Steg 4 strävar efter att tydliggöra prioritering av segment samt en slutgiltigt val av prisstrategin.

Det första steget, den preliminära prissättningen efter kundvärde kan delas in i fyra olika delar kundbehovsanalys, definition av erbjudande, kundvärdesanalys, och preliminär prissättning.

Kundbehovsanalys

Kundbehovsanalysen är precis vad det låter som, här specificeras kundens behov. Det skall tolkas som att företaget skall ta reda på vad kunden behöver, detta innebär inte vad kunden begär. Denna särskilnad är viktig att göra så att behoven inte blandas ihop med kundens begär, då dessa inte alltid är ekvivalenta med behoven. Analysen kan genomföras internt genom att samla ihop företagsinterna experter, eller så kan en extern analys genomföras där kunderna intervjuas. För den externa analysen bör en utomstående part genomföra intervjuerna för att företaget skall komma undan beroendeförhållanden mot kunden¹¹⁴. Generellt finns det fyra olika grupper av kundbehov vilka bör utredas¹¹⁵. Dessa är:

- Öka intäkterna.
- Minska kostnaderna.
- Öka säkerheten i processerna.
- Förbättra miljön.
- M.m.

Kundbehovsanalys

Vad erbjuder vi till vem?

Vem är typkunden?

Vilka problem söker kunden få löst?

Hur kan vi:

Öka kundens intäkter?

Minska dess kostnader?

Öka kundens säkerhet?

Förbättra kundens miljö?

Ge kunden bekymmersfrihet?

Figur 3-32 Kundbehovsanalys

¹¹⁴ Merriam (1994)

¹¹⁵ Rosvall & Rosvall (2000)

Definition av erbjudande

Efter att kundens behov, problem och möjligheter är kartlagda i kundbehovsanalysen krävs det att ett erbjudande skapas kring produkten. Erbjudandet bör utformas så att det verkligen svarar mot de resultat som framkom vid behovsanalysen. Vid utformandet av erbjudandet är det främst två frågor som bör beaktas och skall besvaras.

- Skall vi leverera ett helhetskoncept eller en delmängd av konceptet?
- Skall vi sälja resurser eller resultat?

Kunder tenderar idag att vilja köpa helhetslösningar och resultat¹¹⁶. För kunden innebär detta att man köper sig fri från ett ansvar. Skall man sälja en helhetslösning så innebär detta det blir extremt viktigt för säljaren att ha kontroll över hela processen för att denne själv skall kunna styra dess förlopp. Hos säljaren finns det dessutom helt klart risker med att sälja ett resultat eftersom detta gör säljaren direkt ansvarig om något skulle gå fel eller om något oväntat inträffar. Säljs det en resurs ligger istället ansvaret mer på köparen att få allt att klaffa i slutändan. Naturligtvis är det mer värdeadderande för kunden att säljaren tar ett helhetsansvar och säljer resultat och helheter vilket i sin tur kan motivera ett högre pris¹¹⁷. Rosvall & Rosvall menar dock att säljaren skall akta sig för att lockas av möjligheten till den möjliga högre prissättningen. Skall erbjudandet väljas att utformas som en helhetslösning så skall valet ha kommit ur att företaget är konkurrenskraftigt i alla de olika delarna av erbjudandet och inte försöker dölja svagheter i den erbjudna lösningen. Det är inte möjligt att skapa en generell modell skapandet av ett erbjudande ur ovanstående utan de två frågorna får diskuteras specifikt för varje fall. Nedan presenteras en grundplåt att använda sig av för att ta fram ett erbjudande.

Kunderbjudandet skapas i två steg. Först kartläggs viktiga delar av erbjudandet, utifrån denna kartläggning utformas det kundanpassade erbjudandet.

Kartläggning av kunderbjudande

Vad erbjuds till vem?

Vilka problem önskar kunden få lösta?

Vilka delar innefattar en helhetslösning?

Erbjuds en helhetslösning eller säljs delar av helhetslösningen, i så fall vilka?

Vem tar ansvaret för helhetslösningen?

Säljs erbjudandet direkt till kund eller genom annan aktör?

Vilken är konkurrenssituationen?

- Direkta konkurrenter?
- Substitut för erbjudande?

Hur skapas det ett mervärde för kunden?

¹¹⁶ Lovelock (2001), Evans & Wurster (2000), Shapiro & Varian (1999)

¹¹⁷ Rosvall & Rosvall (2000)

- **Genom ökade intäkter?**
- **Genom sänkta kostnader?**
- **Genom ökad säkerhet?**

Hur skall vi ta betalt för vårt erbjudande?

Figur 3-33 Kartläggning av kunderbjudande

Formulerat kunderbjudande

Anbudsform

Sammanfattande beskrivning av erbjudandet

Leveransomfång

Garantier

Kundens prestationer

Betalningsform

Betalningsvillkor

Leveransvillkor

Referenser till allmänna villkor och paragrafer

Figur 3-34 Formulerat kunderbjudande

Kundvärdesanalys

Kundvärdesanalysen genomförs med ett antal olika analyser och avslutas med en utvärdering och en ”verbal” sammanfattning. Stegen som genomförs är:

- Sammanfattning av kundbehov och erbjudande.
- Argumentanalys.
- Konkurrentanalys.
- Invändningsanalys.
- Utvärdering.
- Verbal sammanfattning.

Innan kundvärdesanalys genomförs bör det först skapas en sammanfattning av kundbehovet och erbjudandet, vilken endast skall användas internt. Sammanfattningen är till för att skapa en gemensam företagsintern syn på vad erbjudandet går ut på och skall inte presenteras för kund utan betraktas som ett internt företagshemligt dokument.

Argumentanalysen syftar till att ta fram de starkaste argumenten till vårt erbjudande. Först genomförs någon form av brainstorming. Endast positiva argument och åsikter får tas fram i denna fas. Sedan inventeras vilka fördelar som finns i dessa positiva argument. Fördelarna transformeras därefter till egenskaper och vilken nytta de kan tillföra kunden. Egenskaper, fördelar, och kundnytta skall sedan sammankopplas för att visa en logisk konsekvens i

argumenten. Sammankopplingen sker genom att ställa sig två frågor. För att skapa ”bevis” för argumentet, vilket tvingar fram erbjudandets fördelar, ifrågasätts argumentet med frågan ”Varför då?”. Medan kundnyttan tas fram genom att ställa frågan ”Än sen då?”.



Figur 3-35 Sammankoppling av egenskapers fördelar och kundnytta

Följande matris kan med fördel användas för att skapa överblickbarhet av argumentanalysen.

Argumentanalys		
Egenskaper	Fördelar	Kundnytta

Figur 3-36 Argumentanalys

Konkurrentanalysen som genomförs här är inte en fullständig sådan utan syftar enbart till att undersöka konkurrensen härrörande till de framtagna argumenten. För en fullständig konkurrentanalys hänvisas till litteratur i ämnet¹¹⁸. Det är även viktigt att notera att det bara kartläggs hur bra konkurrenterna är på de framtagna argumenten. Därför är det mycket viktigt att det har säkerställts att det inte finns för starka substitut av erbjudandet. Argumenten graderas på en skala till exempel 1-5 där 1 betyder att egenskapen saknas totalt och 5 betyder att man är oöverträffad på egenskapen. Vid sammanställningen skall även det egna företaget vara och graderas för att det skall vara lätt att skapa sig en överblick av konkurrenssituationen kontra det egna företaget.

Konkurrentanalys				
	Företaget	Konkurrent 1	Konkurrent 2	Konkurrent n
Argument 1				
Argument 2				
Argument n				

Figur 3-37 Konkurrentanalys

Invändningsanalysen är en ytterligare genomgång av erbjudandet, men här med utgångspunkten att hitta negativa argument. Dessa invändningar mot erbjudandet skall sedan värderas för att skapa en värderingsgrund vid utvärderingen. Invändningarna tas fram genom att samla en grupp experter som kan branschen och kunderna. På detta sätt kan invändningarna förutses till 90%¹¹⁹. Invändningarna sammanställs i följande tabell. I första kolumnen namnges invändningen. Kolumnen för bemötande beskriver hur invändningarna

¹¹⁸ Aaker (1995), Kotler m.fl. (1998)

¹¹⁹ Rosvall & Rosvall (2000)

kan bemötas på bästa sätt. I den sista kolumnen ger ett mått på hur stark negativ påverkan invändningen har på erbjudandet. Påverkansgraden skall senare användas för att dras av på kundvärdet som framkommer.

Invändningsanalys		
Invändning	Bemötande	Påverkan

Figur 3-38 Invändningsanalys

Kundvärdesanalysen sammankopplar bästa argumenten med företagets och konkurrenters erbjudanden i en ekonomisk utvärdering. Argumenten skall här kvantifieras i valuta, till exempel Svenska kronor. Omvandlingen av argumenten till kronor är en mycket svår process men helt nödvändig för den kommande prissättningen. Genom logiska resonemang utifrån argumentet går det dock att få fram ett ekonomiskt värde för argumentet. Detta gäller särskilt när utgångspunkten för argumenten har varit de tre punkterna för att skapa mervärde, ökade intäkter, sänkta kostnader, och ökad säkerhet¹²⁰. Det totala kundvärdet per år är den adderade summan av alla argumentens värdeskapande under ett år. Konkurrensvärdet är skillnaden mellan företagets totala kundvärde och konkurrentens totala kundvärde. Detta innebär att ju lägre konkurrensvärdet är desto större hot utgör konkurrenten. Referensvärdet beskriver skillnaden mellan företagets mervärde och kundens nuvarande situation. Det är detta referensvärde som visar konkret i kronor vad kunden kommer att tjäna på att köpa produkten eller tjänsten.

Nedan beskrivs en modell för hur en sammanställning kan göras för att skapa överblickbarhet.

Kundvärdesanalys						
	Företaget	Konkurrent 1	Konkurrent 2	Konkurrent n	Gör det själv	Status Quo
De bästa argumenten – invändningar						
Argument 1						
Argument 2						
Argument n						
Totalt kundvärde per år						
Konkurrensvärde						
Referensvärde						

Figur 3-39 Kundvärdesanalys

Den verbala sammanfattningen skapas genom att det de argument som framställer företagets erbjudande särskilt positivt gentemot de befintliga konkurrenterna. Dessutom skall erbjudandet vara utformat med argument som särskilt attraherar beslutsfattarna hos kunden. Det här blir erbjudandets så kallade ”Elevator pitch”¹²¹.

¹²⁰ Rosvall & Rosvall (2000)

¹²¹ McKinsey & Company (2000)

Preliminär prissättning

Anledningen till att prissättningen endast är preliminär beror på att vi i modellen för Infolution befinner oss vid idégenereringen och det finns mycket arbete kvar som kan förändra erbjudandet vilket kommer att leda till en annan prissättning. Den andra anledningen är att modellen för värdebaserad prissättning endast är inne i sitt första steg av fyra, (se första stycket, kapitel 3.4.2). Den värdebaserade prissättningen är beroende av kundens upplevelser kopplat till den verkliga nyttan det vill säga den kundupplevda nyttan¹²². Formeln för prissättningen kan beskrivas som:

$$\text{Kundupplevd nytta} = \text{Kundnytta} \times \text{Kommunikation}$$

Slutsatsen av formeln blir alltså att hittills är endast kundnyttan kartlagd och därför blir prissättningen preliminär. I Infolutions screeningfas krävs det dock inte att kommunikationen av erbjudandet kartläggs och genomförs. Eftersom vi egentligen inte har ett verkligt erbjudande att sälja och vi inte vet om det verkligen kommer att existera ett verkligt erbjudande till försäljning. Det är just det som screeningprocessen skall leda fram till.

I den värdebaserade prissättningen är tre frågor som är tätt sammankopplade avgörande för resultatet.

- Hur skall erbjudandet betalas?
- Hur mycket skall erbjudandet kosta?
- Varför skall erbjudandet kosta så mycket?

Den första frågan har redan tidigare diskuterats när erbjudandet definierades. Det är dock viktigt att ta hänsyn till erbjudandets art och koppla betalningsformen till erbjudandet varför denna iteration i processen kan vara mycket fruktsam¹²³. Det vanligaste sätten att ta betalt är resultat- eller resursbaserade:

- Fastprisavtal (resultat)
 - Engångsbetalning i allt för ett
 - Nyttjandelicens i allt för ett
 - Licensavtal per månad
- Timersättning per löpande räkning (resurs)
 - utan tak
 - med tak
 - med incitament

En budget är alltid felaktig, det är bara en fråga om hur mycket och åt vilket håll beräkningen slår felaktigt mot verkligheten¹²⁴. Ur detta kan det dras några slutsatser om de olika sätten att ta betalt. Vid ett fastprisavtal får således säljaren stå för hela kostnaden om budget överskrids. Underskrids däremot budget betraktas hela mellanskillnaden som säljarens vinst. Vid löpande räkning utan tak tar kunden risken för de högre eller lägre kostnaderna. Finns det ett tak tar säljaren risken att resultatet kanske inte har nåtts vid taket och får då själv stå för den

¹²² Rosvall & Rosvall (2000)

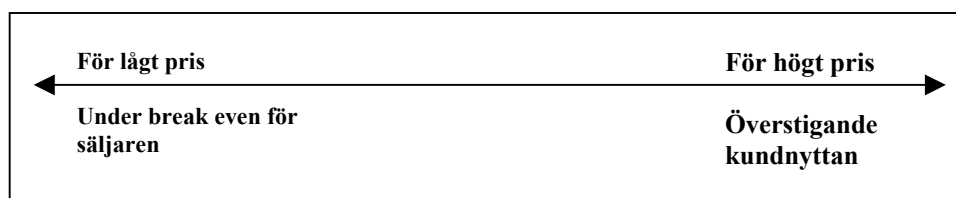
¹²³ Rosvall & Rosvall (2000)

¹²⁴ Rosvall & Rosvall (2000)

överstigande kostnaden. Understiger det antalet timmar det budgeterade timantalet kommer kunden att få betala en mindre summa. Incitamentsavtalet är en balanserad form av betalningsform där det avtalas om hur underskridning eller överstigande mot budget skall fördelas mellan säljare och köpare. Avtalet kan till exempel vara skrivet så att en överskridning delas lika mellan säljare och köpare, medan säljaren får 60 % av vinsten på en underskridning av budget. På detta sätt skapas det ett incitament för säljaren och risken delas mellan båda parter.

Hur mycket kan vi ta betalt har vi egentligen redan räknat ut i vår kundvärdesanalys. Referensvärdet det vill säga det teoretiska värdet av att ersätta status quo hos kunden är det maxpris som värdeadderingen hos kunden tillåter. Om priset sätts efter referensvärdet når kunden break even (när intäkterna är lika stora som kostnaderna) efter ett år och får en positiv ROI (Return On Investment) efter det. Vill företaget komma åt en eftermarknad skall priset sättas lägre eftersom då kunden kommer att få större ekonomiska möjligheter att investera ytterligare. Kundvärdesanalysen ger oss även en annan upplysning och det är hur pass konkurrenskraftiga vi vill vara med vårt pris gentemot våra konkurrenter.

Vid värdebaserade prissättningar kan det ofta uppfattas av kunden som att priserna kan vara satta väl högt eftersom det ofta kan vara svårt att se vilka kostnader som har skapats för säljaren. Då den värdebaserade prissättningen inte utgår ifrån kostnader så kan det mycket väl vara så att kostnaderna inte alls motiverar priset. Men värdet som tillförs kunden kan skapa nya värden som mer än väl motiverar priset. Frågan som kvarstår blir då: ”Hur mycket av värdet skall tillfalla säljare respektive kund?”. Detta kommer i slutändan att bli en förhandlingsfråga mellan säljare och köpare. Istället kan det vara intressant att sätta gränserna för en omotiverad prissättning.



Figur 3-40 Gränser för omotiverad prissättning

Om priset överstiger kundnyttan finns det egentligen ingen anledning för kunden att köpa erbjudandet eftersom denne inte kommer att tjäna något på det. Om säljaren inte når break even kommer företaget att gå med förlust på affären. Dessutom ju närmare break even företaget säljer sitt erbjudande för desto mindre medel kommer det att finnas för utveckling och fler möjligheter att hitta nya erbjudanden till eftermarknaden. Slutsatsen blir att ju längre man drar sig mot extremerna desto svårare blir det att motivera prissättningen. För att finna balans här kan företagets tillväxtstrategi ge ledning. Skall företaget satsa på att öka kundbasen sätts ett lägre pris, och ett högre pris skall sättas om företaget vill öka vinsten.

Hela den värdebaserade prissättningen är en form av individualiserad prissättning eller grupprissättning¹²⁵. Den individualiserade prissättningen strävas det efter att skapa ett unikt pris för varje kund, medan den vanligare formen, grupprissättning är kunderna indelade i grupper där de får en prissättning beroende vilken grupp de tillhör. Den versionsbaserade prissättningen som förespråkas av många idag, faller även den naturligt in under den

¹²⁵ Shapiro & Varian (1999)

värdebaserade prissättningen¹²⁶. Den bör dock nu inarbetas i modellen. Den versionsbaserade prissättningen går ut på att företaget skapar olika erbjudanden kring en och samma produkt fast där de olika erbjudandena innehåller olika delar av det totala utbudet. Det kan vara bra att göra detta för att snabbare få betalt, slippa genomföra gratisarbete för att kunna sälja en helhet, eller öka försäljningen genom att låta kunden få välja mellan olika delar av erbjudandet¹²⁷. På detta sätt kan även den individualiserade prisdifferentieringen motiveras. Genom att studera erbjudandet skall företaget söka efter olika tydligt avgränsade delar i erbjudandet som kan särskiljas från varandra. Dessa delar prissätts sedan efter tidigare beskriven modell. Fördelen ligger även i att företaget kan variera betalningssätt för de olika delarna och på så sätt ha både fasta och löpande pris på delar av ett helhetserbjudande. Helheten sammanställs sedan med de olika delarna i ett specificerat erbjudande.

Specificerad preliminär prissättning		
Delerbjudande	Betalningssätt	Pris

Figur 3-41 Specificerad preliminär prissättning

3.6 Fallstudie och tillämpning av Infolutions idégenerering

Då Infolution är tätt sammankopplat med styrningen av företaget måste vissa avgränsningar i fallstudien göras och kraften i fallstudien måste riktas mot idégenereringen i processen på samma sätt som det argumenterades i början av kapitel 3.5. Det är även viktigt att poängtera att verktygen inte används sekventiellt på det sätt som de presenteras utan verktygen används om vart annat på det sätt som kapitel 3.5 beskriver. Nedan beskrivs först vilka avgränsningar som görs i fallstudien, därefter genomförs fallstudien.

3.6.1 Avgränsningar i fallstudien

Fallstudien kommer ganska naturligt att avgränsas genom att inte implementeras fullständigt. Infolution har ett behov av empirisk prövning, men denna fallstudie är även till för att utveckla modellen och därför kommer det endast att tas fram en ny produktidé. I utvecklingssyftet tillför inte en total implementering av modellen tillräckligt mycket mer kunskap om verktygens tillämpbarhet för att det skall genomföras. I rent utprövningssyfte av modellen skulle det snarare ge mer om det genomfördes ett antal olika fullskaliga fallstudier. Således kommer denna fallstudie att skapa empiriska bilder som ligger till grund för vidare utveckling av modellen. För att ytterligare beskriva vart avgränsningarna görs pekas dessa kontinuerligt ut i beskrivningen av fallet. Det är även viktigt att inse att fallstudien inte försöker göra en tillämpning av modellen i syfte att så bra som möjligt ta fram ett erbjudande utan strävar istället efter att förbättra modellen.

¹²⁶ Shapiro & Varian (1999), Evans & Wurster (2000), Mathur & Keynon (1997)

¹²⁷ Rosvall & Rosvall (2000)

3.6.2 Kartläggning av information och kunder

Analys av Signs informationstillgång

Benämning	Exempel på information	Intern/Extern	Kvalité 1-5	Uptime %	Kategori
BetSys-Köpare	Namn Adress Telefon Betalkortnummer	Intern	5	99.8	Intern Databas
BetSys-Sälj företag	Organisationsnummer Adress Telefon	Intern	5	99.8	Intern Databas
BetSys-Vara	Namn Pris Antal	Intern	5	99.8	Intern Databas
Statistiska Central Byrån	Databas baserad data. Samhällsbeskrivande, Konsumtion, mm	Extern	5	99	Extern Databas

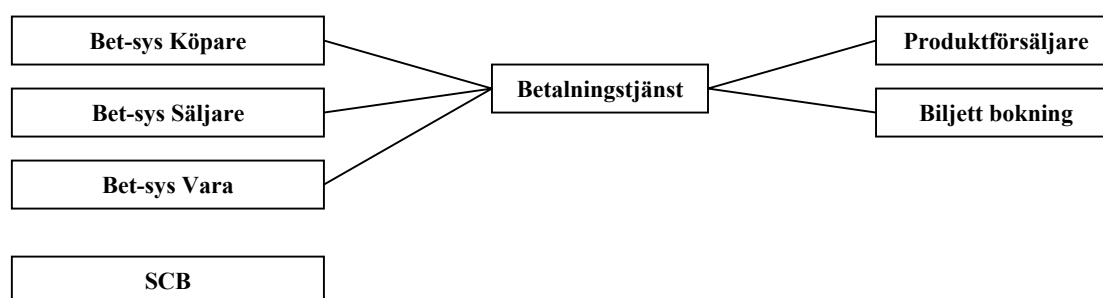
Figur 3-42 Analys av Signs informationstillgång

Signs kundgrupper

Kundgrupp	Beskrivning av kundgruppen	Prioritet 1-5
Produktförsäljare	Gruppen består av företag som använder sig av postorder och säljer varor som sparar tid vilket underlättar köp för konsumentgruppen YUPPLOT. Exempel på företag är IKEA, Ellos, Ginza.	5
Biljett bokning	Företag som säljer genom bokning av biljetter för konsumentgruppen YUPPLOT.	5

Figur 3-43 Signs kundgrupper

Signs associationskluster



Figur 3-44 Signs associationskluster

3.6.3 Kartläggning av produktidéer

Idékällorna till nya produkter är mycket organisations och personberoende vilket gör att jag fick bortse från att skapa de olika bevakningssystem vilket modellen förespråkar. Marknadsbevakning blir i stort sett omöjlig eftersom Sign ännu faktiskt inte har några kunder eftersom det är under uppstart. Kvar blir alltså den teknologiska bevakningen vilken kan användas till viss grad. Arbetssätten som har används tillhör Ad-hoc. Inga strukturerade arbetssätt har utnyttjats. Jag har använt mig av ostrukturerade litteraturgenomgångar, testat

konkurrenters produkter, och utnyttjat mitt nätverk och främst talat med Stefan Olsson forskare på Viktoriainstitutet i Göteborg. Både litteraturgenomgången samt diskussionerna med Stefan Olsson, det vill säga mitt personliga nätverk gav resultat.

Signs produktidéer

Idénamn	Beskrivning	Informationskällor	Kundgrupper
Personifiering	En tjänst där Sign säljer marknadsinformation om konsumenter så att företag får en möjlighet att specialanpassa sina produktutbud efter varje enskild individ.	Bet-sys Köpare Bet-sys Säljare Bet-sys Vara SCB	Produktförsäljare Biljettbokning Marknadsförings-Byrå

Figur 3-45 Signs produktidéer

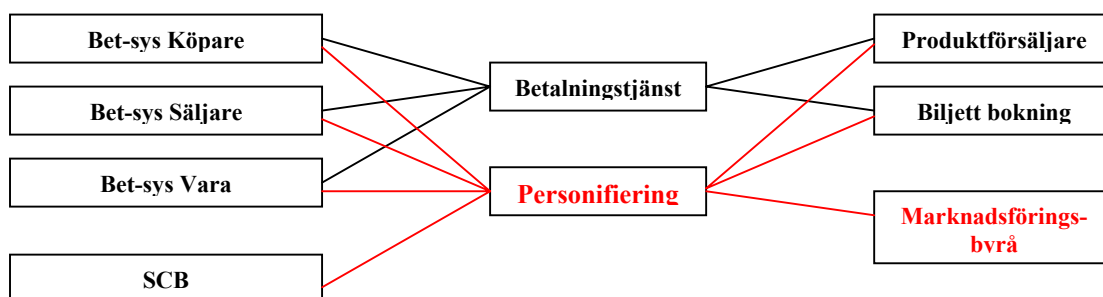
Signs kundgrupper och associationskluster uppdateras nu genom att den nya produktidén adderas.

Signs kundgrupper

Kundgrupp	Beskrivning av kundgruppen	Prioritet 1-5
Produktförsäljare	Gruppen består av företag som använder sig av postorder och säljer varor som sparar tid vilket underlättar köp för konsumentgruppen YUPPLOT. Exempel på företag är IKEA, Ellos, Ginza.	5
Biljett bokning	Företag som säljer genom bokning av biljetter för konsumentgruppen YUPPLOT.	5
Marknadsföringsbyrå	Ett företag som genomför marknadsundersökningar i syfte att kartlägga olika kundgrupper.	4

Figur 3-46 Signs kundgrupper

Signs associationskluster med produktidéer



Figur 3-47 Signs associationskluster med nya produktidéer

3.6.4 Prissättning

Idén som tas vidare är *Marknadsbyrå*. Den kommer att vara den enda som vidareutvecklas i fallstudien. Under hela prissättningen användes det interna källor och arbetssätt

Kundbehovsanalys

Vad erbjuder vi till vem?

Sign erbjuder företag att köpa marknadsinformation om konsumenters köpbeteende och

geografiska lokalisering.

Vem är typkunden?

Marknadsföringsbyrå, produktförsäljare, biljett bokning.

Vilka problem söker kunden få löst?

Anpassningen av marknadserbjudanden efter konsumenters behov.

Hur kan vi:

Öka kundens intäkter?

Genom att marknadsinformationen kan leda till ökad försäljning tack vare en större konsumtion.

Minska dess kostnader?

Marknadsinformationen underlättar en segmentering av marknaden.

Öka kundens säkerhet?

Underlaget till marknadsinformationen håller mycket hög kvalitet och trovärdighet genom att den baseras på verkliga händelser och har inga prognoser inbyggt.

Förbättra kundens miljö?

-

Ge kunden bekymmersfrihet?

-

Figur 3-48 Kundbehovsanalys

Steg 1, Kartläggning kunderbjudande

Vad erbjuds till vem?

Marknadsföringsbyrå X erbjuds att köpa marknadsinformation om konsumenters köpbeteende och geografiska lokalisering

Vilka problem önskar kunden få lösta?

Erbjuda sina kunder mer anpassade erbjudanden.

Vilka delar innefattar en helhetslösning?

Urval av rätt datakällor.

Bestämmande av samband mellan information.

Batch körning i datakällor.

Utformning av erbjudande till konsument.

Erbjuds en helhetslösning eller säljs delar av helhetslösningen, i så fall vilka?

Vad som säljs är beroende på vad kund önskar, del eller helhet, för att maximera kundnyttan.

Vem tar ansvaret för helhetslösningen?

Signs konsultpartners.

Säljs erbjudandet direkt till kund eller genom annan aktör?

Genom Signs konsultpartner nätverk, och direkt till kund.

Vilken är konkurrenssituationen?

- Direkta konkurrenter?
- Substitut för erbjudande?

Se konkurrentanalys.

Hur skapas det ett mervärde för kunden?

- Genom ökade intäkter?

Högre träffsäkerhet i sina erbjudanden. Möjliggörande av personifiering.

- Genom sänkta kostnader?

Sänkta ledtider i marknadsföringsarbetet.

- Genom ökad säkerhet?

Endast faktiska tillförlitliga data skapar ett mycket bra underlag för analyserna.

Hur skall vi ta betalt för vårt erbjudande?

Faktura vid beställning av tjänst.

Figur 3-49 Kartläggning av kunderbjudande, steg 1

Steg 2, Formulerat kunderbjudande

Anbudsform

Offert

Sammanfattande beskrivning av erbjudandet

Sign skall tillsammans med kund ta fram specifikationer för urval av data samt utforma kriterier för vad som eftersöks. Sign skall sedan utforma underlag för och ge rekommendationer vilka segment som är mest attraktiva.

Leveransomfång och garantier

Enligt funktionsbeskrivning

Kundens prestationer

Kunden skall vara delaktig i specifikationsbeskrivningen.

Betalningsform

Faktura

Betalningsvillkor

Efterskott

Leveransvillkor

Enligt överenskommelse

Referenser till allmänna villkor och paragrafer

Sign förlitar sig till avtalslag och köplag.

Figur 3-50 Kartläggning av kunderbjudande, steg 2

Sammanfattning av erbjudande

Sign skall lösa kundens problem med att personifiera sina kunderbjudanden genom att tillhandahålla en tjänst som underlättar segmenteringsprocessen. Identifieringen av attraktiva segment skall underlättas genom att Sign tillhandahåller ett högkvalitativt underlag och genomför databehandling. Sign tar även fram ett högkvalitativt analysresultat åt kunden vilket kortar ledtiderna, och höjer träffsäkerheten i analysen.

Kunden deltar i processen genom att utforma kravspecifikationen för analysen som skall genomföras.

Figur 3-51 Sammanfattning av erbjudande

Argumentanalys

Egenskaper	Fördelar	Kundnytta
Kortade ledtider	Förkortad segmenteringsprocess.	Kortade ledtider gör att kunden kan agera snabbare mot marknaden och agera på förändringar i dess omgivning på ett snabbt sätt.
Välgrundade analyser	Tillförlitliga resultat.	Resultaten från analyserna kommer vara högkvalitativa vilket skapar möjligheter att dra mer långtgående slutsatser.
Personifiering	Unika erbjudanden till slutkonsument.	Analyserna kan brytas ner till en person om kunden så önskar. Konsumenternas erbjudande kan på så sätt vara helt unika.

Figur 3-52 Argumentanalys

Konkurrentanalys

Konkurrentanalysen blir I denna idé något krystad eftersom den konkurrens som existerar faktiskt är Signs kunder som är konkurrenter genom att de kan genomföra analysen själva.

	Sign	Gör det själv
Kortade ledtider	5	1
Välgrundade analyser	4	3
Personifiering	4	0

Figur 3-53 Konkurrentanalys

Invändningsanalys

Invändning	Bemötande	Påverkan
Fungerar personifiering?	Hänvisa till litteratur och analysföretag. Påpeka också att tjänsten inte måste användas för total personifiering utan det valet är upp till kunden själv att göra.	Medel
Vi har egna processer för att genomföra analyserna.	Sign har tillgång till en unikt stor databas som redan är strukturerad och insamlad vilket leder till kortade ledtider. Kunden är fortfarande processägare.	Medel

Figur 3-54 Invändningsanalys

Kundvärdesanalys

Summorna är angivna i tusentals kronor.

	Sign	Gör det själv	Status Quo
De bästa argumenten – invändningar			
Kortade ledtider	100	30	0
Välgrundade analyser	130	100	100
Personifiering	100	-10	0
Totalt kundvärde per år	330	120	100
Konkurrensvärde		210	
Referensvärde			230

Figur 3-55 Kundvärdesanalys

Verbal sammanfattning

Sign genomför detaljerade marknadsanalyser åt marknadsföringsbyråer. Analyserna bygger på mycket tillförlitliga data med hög kvalitet, och är så pass detaljerade att de kan ligga till grund för personifiering av erbjudanden vilket skapar större intäktsmöjligheter. Tjänsten är ett ovärderligt stöd för marknadsförare i deras arbete och kan korta ner ledtiderna avsevärt vilket minska företagets kostnader. Sign skapar förutsättningar för effektivare och snabbare marknadsföringsbyråer.

Figur 3-56 Verbal sammanfattning

Specificerad preliminär prissättning

Delerbjudande	Betalningssätt	Pris
Helhetslösning	Fast pris	150 000

Figur 3-57 Specificerad preliminär prissättning

3.7 Analys och rekommendationer

Detta är uppdelat med samma rubriker som fallstudien det vill säga, **3.6.2 Kartläggning av information och kunder**, **3.6.3 Kartläggning av produktidéer**, och **3.6.4 Prissättning**. Uppdelningen är gjord för att skapa en god överblickbarhet och tydlig återkoppling till fallstudien. Dessa tre huvuddelar i fallstudien analyseras således var för sig och rekommendationer ges för varje avsnitt.

3.7.1 Kartläggning av information och kunder

Kartläggningen av informationstillgången hos företaget gick alldeles utmärkt att genomföra. Verktögen gav mycket stöd och det var lätt att skapa sig en bild över informationstillgången. Däremot bör rubriken för kategori i analystabellen förändras till datatyp och värdena skall endast vara databas eller dokument eftersom huruvida informationen är extern eller intern redan finns beskrivet, och kategoriseringsmatrisen i Figur 3-42 kommer ändå att användas till fullo. Det skulle däremot behövas någon form av hjälp till att avgränsa sig vid sökandet av informationskällor eftersom dessa är nästan outtömliga. Avgränsningen skulle kunna göras utifrån tillgänglighet eller kvalitet.

Kundgruppskategoriseringen i Figur 3-43, fungerade bra när det gällde att skapa de olika kundgrupperna samt att särskilja dem, bedöma dess attraktivitet och prioritera dem. Det saknas dock ett verktyg som hjälper en att identifiera attraktiva kunder som redan från början är helt oidentifierade vilket skulle vara till stor nytta för att kartlägga kunderna.

Associationsklustret i Figur 3-44, visade sig fungera på ett mycket bra sätt och skapade den överblick som önskades och eftersträvades.

3.7.2 Kartläggning av produktidéer

Framtagandet av nya produkter präglades av att det användes något för få källor. De källor och verktyg som användes, fungerade uppenbarligen men det var ändå mycket få idéer som kom fram mot vad det skulle kunna göra om det använts fler metoder. Detta var en svaghet i fallstudien. Fallstudien stärker på detta sätt vikten av att det skall användas metoder från alla olika kategorierna i Figur 3-24 och Figur 3-25. Likaså skulle företaget som fallstudien genomfördes på varit mer etablerat och större så att de olika övervakningsverktygen skulle kunna användas mer aktivt.

Associationsmodellen i Figur 3-47, gav en mycket bra överblick över den komplexitet som faktiskt råder mellan information, produkter och kunder. För att ge mer kan det vara intressant att använda klustret för produkterna var för sig.

3.7.3 Prissättning

Prissättningen fungerade övergripande på ett mycket tillfredställande sätt. Kundbehovsanalysen fungerade mycket bra i delar som användes. Det borde dock inte stå fritt använda intern eller extern analys utan istället bör en kombination av de bägge användas om det skall skapas en heltäckande kartläggning. Hur strikt analysen skall genomföras måste dock

sättas i relation till den tid och de resurser som finns tillgängliga för framtagandet av nya produkter.

De olika frågorna som ligger till grund för kartläggning av kunderbjudandet, Figur 3-49, Figur 3-50, är mycket relevanta och ger en bra struktur för att genomföra kartläggningen. Frågorna är ganska svårbesvarade och det skulle underlätta om en specifik typkund identifierades och till och med namngavs. Kunden skulle då även kunna involveras i processen och fungera som ett bollplank i arbetet. Det som däremot skall avlägsnas ifrån kartläggningen av kunderbjudandet är punkten om konkurrenssituationen. Den genomförs ändå senare mer utförligt i konkurrentanalysen.

Argumentanalysen i Figur 3-52 fungerade bra att genomföra med hjälp av brainstorming.

Konkurrentanalysen Figur 3-53, stöds av en bra matris som ger en god överblick över konkurrenter och det egna företaget. Matrisen fungerar även mycket bra för att identifiera vilka företags styrkor är och var svagheter mot konkurrenterna finns i erbjudandet. Svagheten med konkurrentanalysen ligger i att bedöma hur bra de olika företagen är i sitt erbjudande samt att det inte finns en metod för hur konkurrenter skall identifieras. Ett sätt att identifiera konkurrenter bör utvecklas. Däremot är bedömningen av konkurrenters erbjudanden inte lika kritisk då den främst syftar till att säkerställa att konkurrenterna inte är vida överlägsna och att det på så sätt inte finns någon marknad.

Invändningsanalysen Figur 3-54, hade kunnat genomföras snabbare om det hade funnits kundkontakt med framtagandet av argument. Analysen hade dessutom blivit mer komplett eftersom det faktiskt är kunden som skall komma med invändningarna.

Kundvärdesanalysen Figur 3-55, fungerar mycket bra. Verktöget sammanfattar de tidigare genomförda analyserna mycket föredömligt. Däremot är som väntat det svåraste att kvantifiera och räkna om värdet av argumentena till kronor det svåraste som görs i samband med analyserna. Det finns förmodligen inte något generellt sätt att genomföra detta på. Däremot skulle det gå att göra dessa kvantifieringar för varje enskild kund och på detta sätt skapa en unik prissättning vid varje offertgivande. Finns dock stor risk att kunder har svårt att acceptera denna "Robin Hood" liknande tanke där kunderna skulle få betala vad det kan tjäna på erbjudandet, det vill säga vad de har råd att betala.

Den verbala sammanfattningen Figur 3-56, är lätt att göra med det gedigna underlaget. Den beskriver på ett mycket kärnfullt och bra sätt erbjudandet.

Den specificerade preliminära prissättningen Figur 3-57, har en bra tabell som ger en mycket tydlig överblick av erbjudandets prissättning. Styrkan i prissättningen ligger dock i de olika teorierna som finns beskrivna dessa tillsammans med kundvärdesanalysen gör prissättningen här till en ganska logisk process där priset sätts naturligt.

4 Slutsatser och diskussion

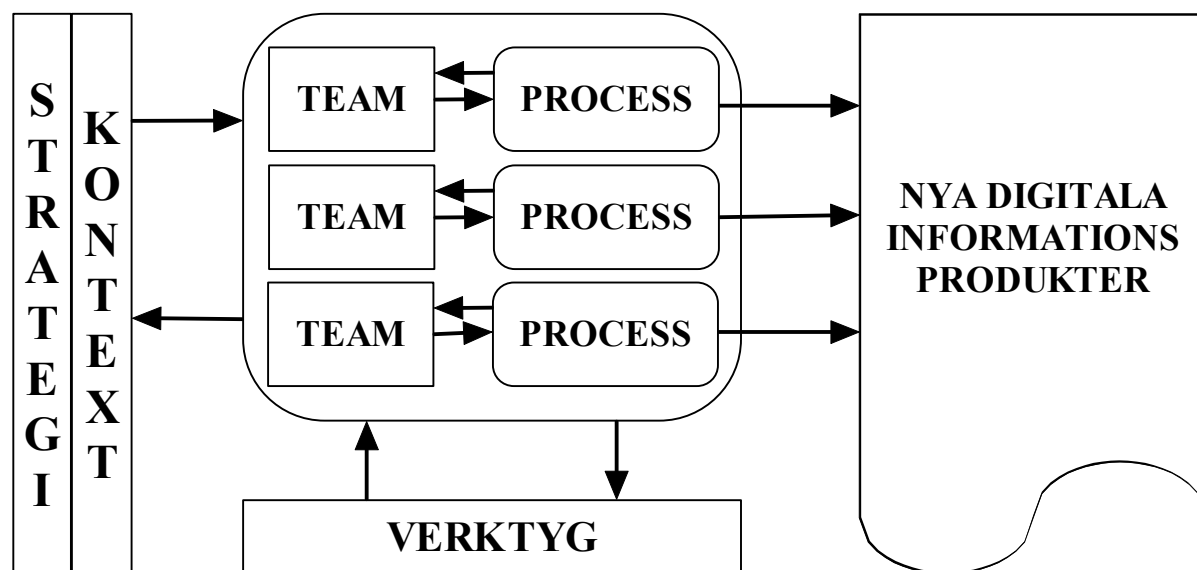
Skapandet av Infolution med hjälp av den befintliga teorin anser jag vara mycket lyckat. Däremot har den empiriska prövningen genom den konkreta tillämpningen inte varit tillfredställande. Infolution kan således anses vara skapad i betaversion men det krävs omfattande empiriska studier för att verifiera modellen eller utröna hur bra den fungerar vid en konkret tillämpning.

4.1 Modellen

Här återknyts nu till rapportens första frågeställning och det dras slutsatser kring hur frågan är besvarad. Först kommer modellen i sig diskuteras och därefter kommer kopplingen till Informatik att klargöras.

4.1.1 Infolution

Teorin har helt klart fungerat som ett bra underlag för att skapa modellen. Modellens fyra delar är utgör en helhet som fungerar på ett mycket bra sätt. Helheten ger stöd i form av att beskriva hur organisationen skall byggas för att arbeta med Infolution på ett effektivt sätt. Den ger organisationen stöd i både arbetsstruktur, arbetssätt, och visar hur företaget skall finna den mest lämpliga inriktningen inför framtiden.



Figur 4-1 Konceptuell illustration av Infolution

Ett företags strategi fungerar på ett bra sätt för att skapa en kontext för medarbetarna att arbeta i. Teorin ger ett rikt underlag för att ta fram olika delar av en strategi för att stödja Infolution. Det är dock viktigt att konstatera att det inte rör sig om någon komplett företagsstrategi utan det är bara delar i strategin som används som ett medel för att skapa den önskade kontexten. Infolutions förhållning till framtiden genom scenarioplaneringen anser jag vara ett ganska bra sätt att hantera de osäkerheter som uppstår när nya inriktningar för företag skall utformas. Det skapar en medvetenhet som gör att framtiden blir mindre osäker än vad som blir om det endast planeras ett spår som skall följas. Jag anser även att det framflyttade beslutet av vilken strategisk inriktning företaget skall ta kommer att skapa större möjligheter för företaget att lyckas med framtidssatsningar. Vad som dock kan ifrågasättas är om dessa delar som är beskrivna kommer att räcka till för att skapa den kontext som krävs. Litteraturen diskuterar till

exempel föga om den fysiska kontextens påverkan på innovation vilket har gjort Infolution inte har införlivat detta i sin modell. Vilken direkt påverkan den fysiska kontexten har kan vara en möjlig felkälla som behöver utforskas i vidare utveckling av modellen. Uppbyggnaden av de team som förespråkas av Infolution ger mycket bra bredd och det skapar ett bra underlag för att få fram så många nya produkter som kan tänkas. Även återkopplingen till den ordinarie verksamheten genom att teamets medlemmar skall arbeta i den befintliga verksamheten kommer att tillvarata mycket av den kunskap som organisationen besitter. Infolutören som skall agera som en drivkraft i utvecklingsarbetet verkar även det vara ett bra val för att driva den här typen av processer. Vad som dock inte har diskuterats av litteraturen är vilken typ av anställningsform som teamets medlemmar skall ha, och framför allt då Infolutören. Infolutören som är beskriven som en personlighet med mycket inre drivkraft och det är frågan om denne person skall hämtas från den egna verksamheten eller om rekrytering skall ske externt. Processen ger modellen en mycket anpassningsbar grund att stå på vilket är svårt att svara på om det är bra eller ej. Olika författare förespråkar olika grader av flexibilitet i processen. Det som talar för den höga graden av flexibilitet i Infolutions process är framtidsfokuseringen vilken ställer krav på att beslut kan rivas upp och förändras längs vägen. Verktøyen stödjer just genom sin mångfald och friheten att välja fritt bland verktygen den flexibla processen på ett mycket bra sätt. Flexibiliteten ger även en mängd företag som är olika varandra möjligheten att använda Infolution.

Sammanfattningsvis kan slutsatsen dras att skapandet av Infolution med hjälp av litteraturen ha fungerat på ett bra sätt. Det har gett en mycket stark utgångspunkt för att vidareutveckla modellen ifrån. När modellen dock var skapad finner man snart många frågor som dyker upp vilka ifrågasätter modellens kompletthet. Detta får dock betraktas som naturligt vilket även rapportens metod visar på genom det iterativa tillvägagångssättet. Modellen behöver alltså vidareutvecklas genom att det genomförs fler iterationer i metoden.

4.1.2 Informatik och Infolution

Modellen för Infolution har utformats och det finns som i föregående avsnitt ett mycket gediget stöd genom de teoretiska bilderna. Men eftersom syftet med denna rapport även har varit att utforma Infolution med ett Informatik perspektiv så relateras det nu till de sex grundstenarna i Informatik, vilka presenterades i rapportens första kapitel.

Use orientation, första byggklossen i Informatik, det vill säga fokuseringen kring användandet av tekniken. Infolution brister i likhet med Informatik i avseende på denna byggkloss. Infolution stödjer inte idag denna syn på att det är användandet av själva tekniken utan är mer fokuserat på att använda informationen på bästa sätt. Det enda stället där Infolution har drag av detta synsätt är när det genomförs bevakning av vad det finns för möjligheter med ny teknik. De drag Infolution visar upp kan på intet sätt betraktas att uppfylla det Informatik eftersträvar, då det krävs att framtagandet av möjligheter skall kopplas till användaren. Det skulle förmodligen vara utvecklande för Infolution att utveckla modellen så att den även tog hänsyn till användandet av tekniken. Ett tydligt exempel på detta skulle kunna vara de olika tekniska produkter som finns för datorstött samarbete (CSCW). Dessa produkter skulle förmodligen kunna förse de löst sammansatta teamen med kraftfulla verktyg för att underlätta teamens arbete. Detta är något som har bortsetts ifrån i denna studie, vilket absolut borde införlivas i en framtida modell. Eftersom Infolution dessutom endast befinner sig i ett beta stadie finns stora möjligheter att få in detta synsätt i modellen, framförallt i konceptutvecklingsfasen i modellens process.

Theory orientation, det vill säga att Informatik är inriktat på att skapa teorier eller modeller istället för metoder för att stödja den snabbt diversifierade utvecklingen, har en mycket tydlig koppling till Infolution. Infolution i sig är en modell för att driva en innovativ produktutveckling. Infolution kan således betraktas som en modell som ligger exakt i linje med vad Informatik förespråkar. Den del av Infolution som går mot metodskapande istället för modellskapande är verktygen. Varje verktyg för sig är en metod, men eftersom Infolution förespråkar en mängd olika verktyg som alla skall vara möjliga att använda beroende av situation så bildar verktygen istället en helhet eller modell för hur de kan användas. Den situationsberoende utformningen av modellen gör att verktygen kan följa med den snabba utvecklingen av IT området vilken Informatik förespråkar.

Artifact orientation som Informatik beskriver som, att en artefakt är människan och dess liv, där en mängd av livet består av IT och dess användning. Infolution har anammat detta synsätt mycket långtgående. Vid idégenereringen krävs det att det tas fram både produktidéer och användare/kunder till dessa. Det skapas olika framtidsscenarios som vävs in i hela modellen och ur dessa scenariers skapas det olika artefakter. Synen som Infolution håller kring framtagandet och utvecklandet av dessa artefakter är mycket likt den syn som förespråkas av Informatik.

Design orientation, det vill säga att Informatik är mer intresserat av att skapa designen av hur IT skall utformas eller användas. Designen syftar alltså mer till själva utformningen av teknikens användande. Infolutions syfte är till stor del design av nya produkter. Modellen arbetar helt för att försöka skapa så attraktiva produkter som möjligt åt kunden. Precis som Informatik så vill Infolution vara innovativt och nydanande i sin utveckling av nya produkter.

Future orientation, eller fokusering kring framtiden är en viktig del av Informatiken och även kring Infolution. I Infolution försöker den osäkra framtiden hanteras genom att försöka förutspå flera troliga scenariers av framtiden. Dessutom förhåller sig Infolution till framtiden genom att skapa olika strategier för varje scenario och försöker dessutom att ta beslut så nära framtiden som möjligt för att hålla korta ledtider från produktutvecklingsstart till att produkten når marknaden. Genom detta sätt att resonera i modellen så har Infolution en mycket tydlig framtidsorientering och modellen förespråkar på samma sätt som Informatik vikten av att studera och aktivt förhålla sig till den framtid som företaget är med om att skapa.

Customer orientation, eller kundorientering som är marknadsföringens klassiska käpphäst. Informatik som sig, har identifierat sin kund som Svenska företag och eftersom Infolution riktar sig just till företag så är Infolution och Informatik även på detta område samstämmiga. Gräver man dock lite djupare i Infolution visas det tydligt hur kunden ständigt har en stor del i Infolutions innovationssystem. Infolution strävar hela tiden efter att de olika idéerna skall ha en tydligt definierad kund. Kunden införlivas till och med i processen redan i idégenereringen för att det skall skapas så stort värde för kunden som möjligt. På detta sätt är Infolution genomsyrat i hela modellen på olika abstraktionsnivåer med ett kundorienterat perspektiv.

På det stora hela kan Infolution sägas ha mycket starka drag av Informatik utifrån den definition som Informatik i Göteborg anammar. På fem av sex punkter går det att finna många likheter mellan informatik och Infolution. Endast vid fokuseringen av användandet av tekniken går ämne och modell isär. Detta kan dock göras bättre vid nästa iteration i skapandet av Infolution. Infolution är skapad i betaversion. Det finns fortfarande mycket utveckling kvar att göra, vilket avsaknaden av användarfokus konstaterar. Men modellen bör ändå trots betaversion betraktas som en god bit på väg till en skarp version av Infolution.

4.2 Fallstudie

Frågan som avser hur bra Infolution fungerar vid en tillämpning är endast delvis besvarad genom fallstudien och rapporten kan inte betraktas ha uppfyllt svaret tillfredsställande beroende på det tunna empiriska underlaget. Studeras analysen går det trots detta att utläsa att idégenereringen i Infolution fungerade övergripande bra och det var mest mindre förändringar som krävdes. Genom denna reformulering i rekommendationerna så har Infolution förmodligen en väl grundad idégenereringsfas i processen. Fallstudier på mer etablerade företag bör dock genomföras för att kunna besvara frågan fullt ut. Sign för ungt, det märks att metoden är utvecklad för etablerade företag vilket i och för sig är positivt eftersom det är den typen av företag modellen riktar sig till. Det kommer dock alltid att vara svårt att empiriskt pröva modellen eftersom det krävs ett radikalt ingrepp och en förändring i ett företag vilket förmodligen aldrig kommer att vara möjligt. Det är svårt att se vilken metod som skulle kunna fungera bättre för empirisk pröva modellen innan ett företag faktiskt väljer att tillämpa Infolution. Generaliserbarheten i rapporten får ett stort avbräck genom det mycket tunna underlaget i den empiriska prövningen som presenteras i fallstudien. Eftersom fallstudien bara tillämpar några av verktygen i Infolutions idégenerering, kan modellens helhet inte på något sätt betraktas som utprovad empiriskt. Däremot är de verktyg som använts testade och utvecklade genom rapporten och betraktas som idégenereringsverktyg så skulle denna del av modellen kunna betraktas vara empiriskt utprovad. Men eftersom fallstudien inte hade möjlighet att följa modellen, kunde inte alla förespråkade verktyg användas och därav kan endast de verktyg som i analysen betraktades hålla måttet betraktas som utprovade. Som helhet måste generaliserbarheten i denna studie betraktas som mycket låg beroende på det bristande empiriska materialet. Generaliserbarheten kan endast höjas genom fler empiriska studier av Infolution.

Trots alla dessa slutsatser kvarstår dock den viktigaste. Infolution är inte utprovad med det underlag som finns i denna rapport. Metoden för utveckling av Infolution förespråkar dock en kontinuerlig utveckling vilket leder till att Infolution är redo för nästa iteration i sin utveckling och modellen kommer därigenom få fler chanser till empirisk prövning. Syftet med rapporten var dock inte att verifiera modellen utan att skapa en första modell för Infolution med ett Informatikperspektiv. Detta syfte betraktar jag som väl uppfyllt eftersom det existerar en modell för Infolution som stöds av de flesta delarna i Informatiks definition. Men modellen som denna rapport utvecklat är endast att betrakta som Infolution beta.

4.3 Generell diskussion


Detta avsnitt är avsett för att peka på några punkter som inte har behandlats direkt av rapporten och dess frågeställning, men som ändå är viktiga och det kan vara av vikt att resonera något om.

4.3.1 Definition av Informatik

Valet av Dahlboms definition av Informatik gjordes då studien genomförs på Informatik vid Göteborgs universitet och jag själv delar uppfattningen av den. Det är dock viktigt att peka ut att resultatet kunde te sig annorlunda om jag valt en annan definition av Informatik. Hade definitionen till exempel varit mer inriktad på konstruktion istället för design hade modellen förmodligen utformats som metod och varit mer inriktad på konkreta tillvägagångssätt för utveckling av de nya produkterna. En annan definition skulle således förmodligen leda till ett annat resultat av studien.

4.3.2 Metod för modellutveckling

Eftersom SSM modifierades i metodkapitlet så kommer jag nu att kommentera lite kring hur metoden har fungerat och hur modellen har utvecklats med stegen.



	Problem identifikation Steg 1, 2	Teoretiska bilder Steg 3, 4	Empiriska bilder Steg 5	Differens Steg 6	Skapa balans mellan bilder Steg 7
Modell (re) formulering	Introduktion	Resultat (Teori)			Resultat (Rekommendationer)
Modell implementering			Resultat (Fallstudie)		
Modell utvärdering				Resultat (Analys)	

Figur 4-2 Modifierad utformning av SSM

Vid formuleringen av modellen fungerade problemidentifikationen bra eftersom introduktionen i uppsatsen just syftar till att komma fram med en problemställning som studien skall besvara. Modifikationen av SSM är vid dessa steg dessutom minimala vilket inte ger mycket utrymme för att dra andra slutsatser än att den fungerat tillfredställande. Studerandet och framtagandet av de teoretiska bilderna fungerade på ett mycket tillfredställande sätt. Det var i detta steg som den första versionen av Infolution, en så kallad alpha version av modellen skapades. Största problemet var att begränsa sig vid insamlandet av teorin eftersom det finns mycket stora mängder med teori att tillgå. Detta krävde att ganska så mycket tid fick läggas på att studera litteratur som egentligen var mycket lik varandra och det var stundtals föga utvecklande utan endast repetition av teorier. Infolution alpha skapades tack vare detta med ett mycket gott underlag vilket resulterade i en väl underbyggd teoretisk bild.

Implementeringen av Infolution var något problematisk. Trots det stora teoretiska underlaget var det tydligt att det fanns ett behov av empirisk prövning, precis som modellen förespråkar. Det upptäcktes dock en svårighet med att studera de empiriska bilderna eftersom det är svårt att få tillgång till det underlag som de teoretiska bilderna kräver. Metoden eller anpassningen av SSM kan dock inte lastas för detta eftersom det faktiskt finns ett behov av att studera Infolution vid en praktisk tillämpning. Problemet ligger snarare i att finna rätt studie objekt.

Utvärderingen av Infolution fungerade utan problem genom analysen av differensen. Efter rekommendationerna till förbättringar genomförts så kan Infolutions modellen betraktas som beta version. Detta beror främst på att det har gått ett varv i metoden och att en första reformulering av modellen har genomförts och den kan betraktas som Infolution beta.

Metoden har fungerat på ett utmärkt sätt och är helt klart ett bra sätt för att vidareutveckla Infolution. För att Infolution skulle kunna betraktas som en första skarp version så krävs det dock att det genomförs ytterligare iterationer i metoden.

4.3.3 Infolutions tillämpbarhet

Med tillämpbarheten avser jag att beskriva vilka företag som är lämpade för att använda modellen för Infolution. Eftersom modellen i sig har vissa förutsättningar ställer detta krav på det företag som skall använda sig av Infolution. Kriterierna beskrivna nedan är inga absoluta krav på företaget som vill använda sig av Infolution, de ger däremot bra mått på hur pass bra företaget kan förväntas lyckas med Infolution.

- Företaget skall ha produkter som är informationsintensiva för att Infolution skall ha ett bra grundmaterial att utgå ifrån.
- Informationen skall vara tillgänglig i digital form, eller skall kunna transformeras till digital form mycket enkelt och kostnadseffektivt. Detta för att reproduceringen av informationen skall kunna genomföras kostnadseffektivt.
- Det skall finnas gedigen IT-kunskap och förståelse för de möjligheter IT kan skapa i företaget.

Företag med den här typen av förutsättningar har stora möjligheter att utnyttja rapportens resultat, för att finna nya produkter samt skapa en ny produktstrategi med hjälp av modellen. Det finns inte några krav på att alla punkter skall vara uppfyllda men företagets möjligheter att lyckas ökar i takt med att kriterierna uppfylls. Företag som inte kan uppfylla något av kriterierna bör inte använda sig av Infolution eftersom förutsättningarna är för dåliga.

4.3.4 Avslutande kommentarer

Förslagen till den fortsatta forskningen inom ämnet är punkter som har dykt upp under studiens genomförande. Jag har valt att ta fram de tre punkterna som jag anser vara mest relevanta för den fortsatta utvecklingen av Infolution.

- Genomför fler empiriska studier i syfte att verifiera Infolution.
- Utveckla Infolutions verktygsarsenal så att den även stödjer de andra delarna i Infolution.
- Hur kan teorier om nätverkseffekter införlivas i Infolution.

Den första punkten är ganska självklar. Rapportens stora svaghet ligger i att den inte klarat av att verifiera modellen och det naturliga steget för att gå vidare är att få något eller några företag intresserade och sedan genomföra en genomgående tillämpning av modellen.

Infolution behöver få verktyg utvecklade för resten av delarna i innovationssystemet. Därav är det en mycket viktig punkt som måste genomföras för att innovationssystemet skall kunna betraktas som komplett.

Nätverkseffekter är ett av de hetaste områdena som har diskuterats de senaste åren. Många har modellerat teorier för hur nätverkseffekter fungerar men det finns inte så många som faktiskt beskriver hur nätverkseffekter skall skapas av företag. Infolution borde ha stora möjligheter att skapa nätverkseffekter genom sin inriktning mot digital information.

För dem som är intresserade av att fördjupa sig inom några områden kring Infolution har jag sammanställt en lista med litteratur som jag själv uppfattat som mycket givande under mitt arbete.

Skapande av en innovativ process

Innovating the corporation. Kuczmarski, m.fl. (2001).

eller

Dynamisk innovationsverksamhet. Ottosson, S. (1999)

Segmentering och identifikation av kundgrupper

Market segmentation - Conceptual and methodological foundations. Wedel & Kamakura (1998).

Värdebaserad prissättning

Prissättning efter kundvärde. Rosvall & Rosvall (2000).

Källförteckning

- Aaker, D. (1995). *Strategic market management*. New York: Wiley & sons Inc.
- Andersen, H. (1994). *Vetenskapsteori och metodlära*. Lund: Studentlitteratur.
- Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur.
- Backman, J (1998). *Att skriva och läsa vetenskapliga rapporter*. Lund: Studentlitteratur
- Bergqvist, J., Björk, S., Börjesson, M. & Ljungstrand, P. (1999). *Scenarios for multidisciplinary design purposes - Experiences earned*. Keuruu, Finland: Proceedings of IRIS 22.
- Björk, S., & Börjesson, M. (1998) *Joint Interdisciplinary Research Programs: the Next Generation - Creating a common mental platform by using scenario planning*. Sæby, Denmark: Proceedings of IRIS 21.
- Cats-Baril, W. & Thomppson, R. (1997). *Information Technology and management*. USA: McGraw-Hill Inc.
- Dahlbom, B. & Mathiasen, L. (1993). *Computers in context*. Oxford: Blackwell publishers inc.
- Dahlbom, B. (2001) *Scandinavian Journal of Information Systems*, vol 7, nr 2, 1995.
<http://www.informatik.gu.se/~dahlbom/>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. (1991). *Management Research – An Introduction*. London: SAGE Publicatons Ltd.
- Edvardsson, B., Gustavsson, A., Johnson, M. & Sandén, B. (2000) *New Service Development and Innovation in the New Economy*. Lund: Studentlitteratur.
- Ekman, S., Thullberg, P. & Åmark, K. (red). (1993). *Metodövningar i historia: historisk teori, metod och källkritik*. Lund: Studentlittratur.
- Evans, P. & Wurster, T. (2000). *Blown to bits*. Boston: Harvard business school press.
- Frenckner, P. (1986). *Motiverat vägval: vid avhandlingar i företagsekonomi*. ISSN 0349-5922
- Grubb, H., Karlsson, M., Kaulio, M., & Mellby, C. (2000). *PRE Kundförståelse i produktutvecklingen*. Göteborg: Chalmers tekniska högskola.
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1991). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur: Lund.
- Kotler, P., Armstrong, G., Brown, L. & Adam, S. (1998). *Marketing*. Sydney: Prentice Hall Ltd.

- Kuczmariski, T., Middlebrooks, A. & Swaddling, J. (2001). *Innovating the corporation*. Chicago: NTC Business Books.
- Larsson, S. (1986). *Kvalitativ analys - exempel fenomenografi*. Lund: Studentlitteratur.
- Lewis, J. P. (1994). *Information-Systems development*. London: Pitman Publishing.
- Lindgren, M., Jedbratt, J. & Svensson, E. (2001). *Morgondagens mobila marknadsplats*. : Uppsala: Konsultförlaget.
- Lindström, J. (1971). *Vetenskapsteori*. Stockholm: Rotobekman.
- Lovelock, C. (2001). *Service marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Magoulas, T & Pessi, K. (1998). *Strategisk IT-Management*. Göteborg: Institutionen för informatik vid Göteborgs universitet.
- Mathur, S. & Kenyon, A (1997). *Creating value*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Marchand, A. (2001). *Competing with information*. Sussex: Wiley and sons Ltd.
- McKinsey & Company. (2000) *Affärsplanering*. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Merriam, S.B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Norman, R & Ramirez, R. (1995). *Den nya affärslogiken*. Malmö: Lieber-hermods.
- Oskarsson, C. (1993). *Technology diversification – The phenomenon, its causes and effects*. Göteborg: Chalmers University of Technology.
- Ottosson, S. (1999). *Dynamisk innovationsverksamhet*. Malmö: Textil förlag.
- Patel, R. & Davidson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Rosvall, L. & Rosvall, K. (2000). *Prissättning efter kundvärde*. Uddevalla: Industrilitteratur AB.
- Shapiro, C & Varian, H.R. (1999). *Information rules*. Boston: Harvard business school press.
- Sprague jr, R. & Watson, H (1994). *Decision support systems*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice-Hall Ltd.
- Thurén, T (1991). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Runa förlag.
- Wedel, M. & Kamakura, W. (1998). *Market segmentation. Conceptual and methodological foundations*. Boston: Kluwer academic publishers.

Appendix I, "Akademiska" metod diskussioner

Positivism och hermeneutik

Positivismen har sina rötter i den naturvetenskapliga forskningstraditionen. Det som starkast utmärker positivismen är att den arbetar utifrån att försöka verifiera olika teorier genom observation, det vill säga genom en empirisk prövning klargöra om teorin är korrekt¹. Detta leder till att den positivistiska forskningstraditionen har stark tilltro till forskarens absoluta objektivitet. Hermeneutiken vilken är positivismens raka motsats har sitt ursprung i samhällsvetenskapen. Skillnaderna är främst att istället för att som positivismen försöka förklara företeelser så försöker hermeneutiker tolka och förstå människor i det talade språket samt i handlingar². Forskarens roll kännetecknas av inlevelse och en pendling mellan objektivitet och subjektivitet. För att förstå delarna är det nödvändigt att också se helheten inom problemområdet. Forskaren bör därför se både del och helhet³.

Det är lätt att anse att studien har ett positivistiskt synsätt eftersom den faktiskt först försöker måla upp en teori och därefter försöker verifiera teorin. Denna verifiering av modell är typiskt positivistisk, men positivismen ställer stora krav på objektivitet vilket blir omöjligt för mig att uppfylla eftersom jag redan har djupgående kunskaper om fallstudiens objekt. Om jag enbart skulle förhålla mig objektiv skulle mycket kunskap gå till spillo vilket gör att en pendling mellan objektivitet och subjektivitet är att föredra. Det skulle därför vara fel att inte vara subjektiv i vissa lägen då det skulle minska precisionen i fallstudien⁴. Mitt vetenskapliga förhållningssätt blir således främst hermeneutiskt med inslag av positivism. Denna kombination kan vara mycket givande då det inte går att avstå från någon av de två traditionerna om forskningen skall gå framåt.⁵

Kvalitativa och kvantitativa undersökningar

Data som används kan vidare delas in i kvalitativ och kvantitativ data. En kvalitativ undersökning grundar sig på att forskaren går in på djupet och har en närhet till den källa information hämtas ifrån. Kvalitativa undersökningar präglas av flexibilitet och upplägget förändras kontinuerligt under själva genomförandet. Forskaren använder sig ofta av ostrukturerade intervjuer utan fasta frågor eller svarsalternativ. Vid kvalitativ tolkning måste forskaren lita till sin egen förmåga att förstå, eftersom forskaren söker finna uppfattningar, värderingar och attityder som ofta är underförstådda och inte är utskrivna⁶. Den kvalitativa metoden utmärks även av att den söker finna olika kategorier, modeller eller beskrivningar som bäst avspeglar verkligheten⁷. I en kvantitativ undersökning går forskaren på bredden och samlar in lite information på många områden. Underlaget för undersökningen byggs gärna upp med enkäter med fasta svarsalternativ som ofta redovisas kvantitativt, ur underlaget

¹ Patel & Davidson (1994)

² Patel & Davidson (1994)

³ Patel & Davidson (1994)

⁴ Merriam (1994)

⁵ Thurén (1991)

⁶ Patel & Davidson (1994)

⁷ Larsson (1986)

kan forskaren dra generella slutsatser förutsatt att svarsfrekvensen är hög⁸. Valet av undersökningsmetod beror på hur problemet är formulerat⁹.

Jag har i denna rapport tagit en kvalitativ ansats, eftersom jag har valt att gå in på djupet mot ett innovationssystem som är inriktat mot produkter med vissa förutsättningar. Denna starka avgränsning gör det mycket svårt att betrakta undersökningen som kvantitativ. Dock är nog den starkaste motiveringen till det kvalitativa förhållningssättet att hela studien söker efter en modell för Infolution vilket är ett typiskt karaktärsdrag för kvalitativa studier.

Induktion och deduktion

Det finns två metoder för insamling och utveckling av kunskaper omskrivna i litteraturen, induktiva och deduktiva ansatser. Med induktion menas den process där forskaren med olika hjälpmedel, exempelvis frågeformulär, samlar in fakta. Dessa fakta samlas in mot bakgrund av att forskaren redan känner till samband mellan olika begrepp¹⁰. En kunskapare med en induktiv ansats försöker se relationer mellan data, se bakomliggande mönster, och på det viset närma sig ett teoribygge¹¹.

De slag av slutledningar som kallas deduktiva utgår från en eller flera premisser för att dra en slutsats¹². Det är en process i vilken forskare med hjälp av logiska slutledningar går från ett begreppssamband till ett annat. Vi kan med hjälp av deduktion förutsäga en specifik händelse¹³. Med en deduktiv ansats försöker alltså forskaren finna information som passar in på en redan befintlig teori¹⁴. Den deduktiva ansatsen arbetar ofta med att verifiera de logiska slutledningar genom olika bevisföringar men även genom fallstudier¹⁵.

Mitt synsätt har i uppsatsen och vid skapandet av modellerna varit deduktivt. Eftersom det redan finns väldigt mycket omskrivet kring diversifiering, differentiering, produktutveckling och innovation krävs det en studie av litteraturen för att tillvarata den befintliga kunskap som redan finns. Jag vill på så sätt finna information och bygga en modell vilken passar in på redan befintligt teori, vilket är ett starkt deduktivt drag. Även valet av SSM som metod för studien pekar på detta då SSM har starka deduktiva drag i sin utformning, då SSM först studerar teori, sedan empiri och därefter drar slutsatser kring resultaten från båda studierna. Fallstudien som genomförs för att verifiera den redan skapade teorin, pekar också på valet av den deduktiva metoden enligt föregående styckes resonering.

Primär- och sekundärdata

Forskare brukar skilja mellan två typer av data, nämligen primärdata och sekundärdata.

⁸ Holme & Solvang (1991)

⁹ Holme & Solvang (1991)

¹⁰ Andersen (1994)

¹¹ Merriam (1994)

¹² Ekman m.fl (1993)

¹³ Arbnor & Bjerke (1994)

¹⁴ Merriam (1994)

¹⁵ Merriam (1994)

Primärdata är ”ny” data som forskaren själv samlar in genom att använda sig av en eller flera datainsamlingsmetoder. Vanliga verktyg för insamling av data är till exempel intervju, enkät, och observation¹⁶.

Sekundärdata är sådana data som samlats in av andra, vid andra tillfällen. Detta är information som redan föreligger i en eller annan form och som är mer eller mindre tillgängliga¹⁷. Det finns olika typer av sekundärdata, nämligen processdata som uppstår i samband med löpande aktivitet i samhället (t.ex. tidningsartiklar, riksdagsdebatter, privata brev), bokföringsdata (i t.ex. företagsredovisningar, kyrkoböcker, offentliga register som straffregister och personalregister i företag) och slutligen forskningsdata (data insamlade av andra forskare genom t.ex. intervjuer)¹⁸.

Jag har i rapporten använt mig av sekundär data då hela modellen är skapad utifrån redan befintliga teorier. Jag har även vid fallstudien använt mig av sekundär data i form av Signs affärsplan och andra strategiska dokument. Jag har visserligen varit med och skapat affärsplanen vilket gör att det för mig är primärdata, men då detta var ett projekt för sig så väljer jag att betrakta affärsplanen som sekundär data i denna undersökningen.

Reliabilitet och validitet

En förutsättning för att faktiska förhållanden skall förklaras genom de forskningsresultat som framkommit är att observerade fakta är pålitliga. Reliabilitet innebär att om samma fenomen studeras på olika sätt skulle vi få samma resultat¹⁹. Begreppet är dock problematiskt inom den samhällsvetenskapliga typen av forskning med anledning av att människors beteende förändras. En upprepning av en kvalitativ undersökning kan ge olika resultat eftersom olika tolkningar av samma information är fullt möjlig och undersökningens reliabilitet behöver inte ifrågasättas förrän resultatet direkt motsägs av en ny information²⁰.

Validitet, giltighet, handlar om att forskaren, genom sin metod, verkligen mäter det denne tror sig mäta. Även validitetsbegreppet är problematiskt. Verkligheten kan sägas bestå av flerfaldiga uppsättningar mentala konstruktioner som tillverkats av människor. För att kunna bedöma undersökningens validitet krävs därför att forskaren kan visa att dennes rekonstruktion av dessa konstruktioner är gjord på ett korrekt sätt, det vill säga att rekonstruktionen är trovärdig för konstruktörerna. Forskaren skall ärligt återge hur informanterna upplevt sig själva och sina upplevelser²¹. Viktigt är överhuvudtaget att forskaren förklarar de teorier som ligger bakom undersökningen, kriterierna för hur informationen valts och att forskaren beskriver hur informationen samlats in, analyserats och tolkats²².

Eftersom studien är kvalitativ blir det problem med reliabiliteten, men tack vare att studien är begränsad till en viss typ av produkt så ökar detta reliabiliteten²³. Det är dock viktigt att inse att vissa delar av resultatet kan starkt komma att förändras beroende på omvärldsförändringar som t.ex. vid förändringar i

¹⁶ Patel & Davidson (1994)

¹⁷ Halvorsen (1992)

¹⁸ Lindström (1971)

¹⁹ Andersen (1994)

²⁰ Merriam (1994)

²¹ Merriam (1994)

²² Merriam (1994)

²³ Freckner (1986)

konkurrenslagstiftningen. Om rapporten dock betraktas som del av sin tid kan reliabiliteten betraktas som hög.

För att höja validiteten har jag mycket noggrant försökt att redovisa mina tillvägagångssätt för att på så sätt öka möjligheten till rekonstruktion. Mina personliga djupgående kunskaper i fallstudien kan jag dock på intet sätt överföra förutom genom affärsplanen. Jag är dock av uppfattningen att validiteten är hög i studien, mycket tack vare valet av fallstudien.

Vetenskapliga krav på undersökningen

Det finns vissa grundläggande krav som måste vara uppfyllda för att man skall kunna betrakta ett arbete som vetenskapligt. Att den litteratur man samlat in och använt som utgångspunkt är av hög kvalité säkerställer man sig om genom att de tidskrifter man använder sig av är erkända och tillhör gruppen periodica (serials). Detta innebär att publikationen utges successivt i delar, som har en numerisk eller kronologisk beteckning. Dessa ingår i ett internationellt standardsystem för numrering av seriella publikationer. (ISSN = International Standard Serials Number)²⁴.

När det gäller böcker finns ett motsvarande system som för tidskriftsartiklar fast här heter det istället ISBN (= International Standard Book Number). All typ av litteratur som tillhör dessa internaionella standardsystem har högst status bland forskare och vetenskapsmän inom den vetenskapliga litteraturen²⁵. Jag har i min insamling av litteratur och artiklar enbart använt mig av källor som uppfyller de ovan beskrivna kraven.

Kvalitetsbedömning av magisterprojektet.

Magisterarbetet skall uppfylla kraven om helhetskvalitet²⁶. Med detta avses både de olika ingående delarna och sambanden mellan dessa. Delarna är problem, metod, analys och slutsats. Vidare skall arbetet innehålla både logisk och kommunikativ precision, för att anses vara av hög kvalitet.

Med logisk kvalitet menas följande aspekter:

- Relevans och betydelse hos problemet
- Hur väl knyter problemet an till tidigare kunskap
- Hur väl problemformuleringen överensstämmer med hypotesen
- Hur väl frågeställningen motiveras
- Hur väl den valda metoden överensstämmer med problemet
- Hur resultatet redovisas
- Hur diskussionen bygger på det utförda arbetet
- Hur klara kopplingarna är mellan de olika delarna i magisterprojektet

Med kommunikativ kvalitet avses följande:

- Begriplighet (klarhet och tydlighet)
- Saklighet
- Neutralitet

²⁴ Backman (1998)

²⁵ Backman (1998)

²⁶ Backman (1998)

- Objektivitet
- Motsägelsefrihet (också motsägelser)
- Väsentlighet
- Redundansfrihet
- Relevans
- Måttfullhet
- Enkelhet

Appendix II, Sign Affärsplan

Tillgång till affärsplanen kan fås genom att kontakta författaren eftersom affärsplanen är konfidentiell enligt överenskommelse med tredje part.

Henrik Andersson

Tel: 0708-769191

s97henka@student.informatik.gu.se